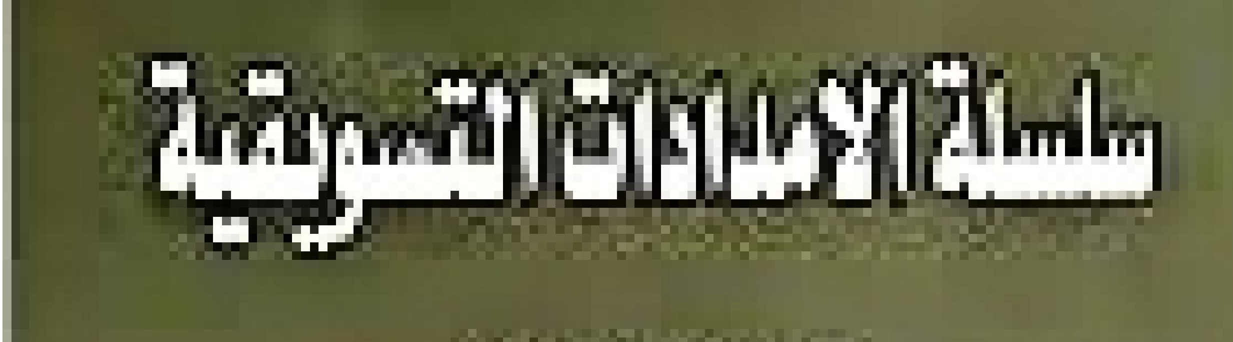
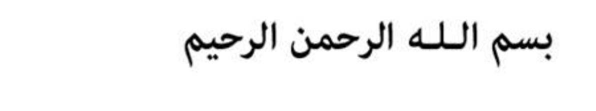

سلسلة الإصدارات التسويقية



سلسلة الامدادات التسويقية

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2014/8/3879)

الربيعاوي، سعدون حمود

سلسلة الامدادات التسويقية/ سعدون حمود الربيعاوي/ عمار عبد العنبكي، حسين وليد عباس
:- عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014
( ) ص
ر.أ: (2014/8/3879).

الواصفات:/ تاريخ أوروبا// العصور الوسطى

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ISBN 978-9957-96-039-1



تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

الاستاذ المساعد الدكتور

سعدون حمود جثير الربيعاوي

دكتوراه ادارة اعمال

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

الباحث

عمار عبدال حسن العنبكي

ماجستير ادارة اعمال

وزارة النفط

المدرس المساعد

حسين وليد حسين عباس

ماجستير ادارة اعمال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الطبعة الاولى

2015 م - 1436 هـ

(وَإِذَا أَنْعَمْنَا عَلَى الْإِنسَانِ أَعْرَضَ وَنَأى بِجَانِبِهِ وَإِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ فَذُو دُعَاء عَرِيضٍ)

صَدَقَ الـلـه الْعَظِيمْ

سورة فُصِّلَتْ (الآية 51)

اهداء الى بلدنا العزيز العراق

الفهرس

الفصل الثالث

سلسلة الامدادات التسويقية

الفصل الرابع

انشطة الامدادات التسويقية الرئيسة

الفصل الخامس

انشطة الامدادات التسويقية الداعمة

الفصل السادس

ادارة سلسلة التجهيز

الفصل السابع

التوزيع والتوزيع المادي

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة للإمدادات التسويقية

المقدمة

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر تحديات كثيرة أهمها عولمة الاعمال والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة التي حتمت على المنظمات البحث الدؤوب والمستمر عن افضل الممارسات في عمليات الانتاج ابتداءً من التجهيز مروراً بالانتاج وانتهاءً بالتوزيع والبيع، لذلك اتجهت معظم المنظمات اليوم الى تطبيق مفاهيم وتقنيات ادارية حديثة في ادارة هذه العمليات، ومن ابرز هذه التقنيات هي سلسلة الامدادات التسويقية. كما يمكن اعتبار التوجه البيعي الفلسفة المعبرة عن التسويق، وبالتالي اعتبر نشاطا بيعيا متمما للإنتاج بتصريف الفائض من هذا المنتج الى الأسواق الخارجية بالشكل الذي أوقف عمل التسويق المتعلق بادارة الطلب، الأمر الذي انعكس على التشتت التنظيمي لأنشطة الإمدادات التسويقية بين العديد من المنظمات بما يخل بالنظرة الشمولية والكلية لنظام الإمدادات لحساب النظرة الفردية لكل إدارة على حدة وأدى الى إيجاد حلول وقتية مجتزئة. ومن هنا تبرز اهمية الامدادات التسويقية كمحرك اساسي لعمليات المنظمة وبالتالي من الممكن ان يسهم في تعزيزي ميزتها التنافسية. ولهذه الاهمية فقد حاول المؤلفين تقديم اسهامه متواضعة بسد جزء من النقص التي تعاني منه المكتبتين العراقية والعربية في مجال سلسلة الامدادات التسويقية من خلال تقديم الكتاب الحالي، ولقد جاء تاليف هذا الكتاب نتيجة الخبرة التي اكتسبها المؤلفين نتيجة دراسته وانجاز عدد من البحوث في هذا المجال وتاليف كتاب في حقل ادارة التسويق، وقد حاول المؤلفين تجنب الاسراف غير المبرر والاطالة الزائدة عبر التركيز على جوهر الموضوع. ويقع الكتاب في فصول ثمانية، اذ يركز الفصل الاول على مفهوم التسويق بالشكل عام واهميتها واهم الموضوعات المتعلقة به، وجاء الفصل الثاني ليوضح التوجه التنظيمي للامدادات التسويقية، وركز الفصل الثالث على مفهوم سلسلة الامدادات التسويقية، وخصص الفصل الرابع لتوضيح الانشطة الرئيسة لسلسلة الامدادات التسويقية، اما الفصل الخامس فقد خصص للانشطة الداعمة لسلسلة الامدادات التسويقية، وجاء الفصل

السادس ليركز على مفهوم ادارة سلسلة التجهيز، وركز الفصل السابع علـى التوزيـع والتوزيـع المادي، في حين ربـط الفصـل الاخـير وهـو الثـامن بـين سلسـلة الامـدادات السـويقية والميـزة التنافسية للمنظمات. واخيراً نقول ان هذا الجهد قد تشوبه بعض الهفات او الهفوات هنـا او هناك، كونه يمثل جهد انساني قابل للتصويب والمراجعة، وسـتكون مسروريـن ومنقحـين لايـة ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص.

والـلـه ولي التوفيق

المؤلفون

أ.م.د. سعدون حمود جثير الربيعاوي

م.م. عمار عبدال حسن العنبكي

م.م. حسين وليد حسين عباس

الفصل الأول

التسويق: مدخل مفاهيمي

الفصل الأول

التسويق: مدخل مفاهيمي

ليس التسويق شيئا يختص به دارس علوم التجارة وحده، و إنما تمس كل حياة كل إنسان، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق، فالشراء و البيع و مشاهدة الإعلانات التجارية في التلفزيون وفي الصحف و ملصقات الشوارع هي مثال ذلك، وكل منا يزور متاجر عديدة و يتعامل معها و يقارن أسعارها بأسعار غيرها، ويتعامل مع بائعين مختلفين، ويشتري سلعا بعضها محلية و أخرى أجنبية، و ممارسة هذه الأعمال يلعب الإنسان دوراً مهما في النظام التسويقي، و من ثم يعرف شيئاً عن هذا النظام. و على الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية و مشاركته في النظام التسويقي، فإنه قد لا يدرك ذلك، و قد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانه وأهميته في حياته، و لا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية.لم تعد مالشكلة عالم اليوم أن ينتج المصنع السلعة، و لكن أصبحت المالشكلة " كيف يكون هذا المصنع قادراً على تسويقها". فهو إن لم ينجح في تسويقها أقفل بالتأكيد أبوابه، و كانت المالشكلة فيما مضى إنتاجية، أما الآن فإن البقاء في السوق يعتمد أساسا على دراسة احتياجات المستهلك و توفيرها له بالمواصفات المطلوبة و في الزمان و المكان المناسبين و بالسعر الذي يقدر على تحمله.

اولا: التوجه الفلسفي نحو مفهوم التسويق

ويقصد بذلك التوجه الفكري الذي تنتهجه المنظمة والذي يمثل في حقيقته الفلسفة الإدارية التي تختطها في تعاملها مع الأسواق المستهدفة، وتحديد الوزن النسبي الذي يعطى لاهتماماتها حيال أهدافها وأهداف المجتمع والتي تتنوع وتختلف تبعاً لتوجهاتها وقدرتها على التعامل مع السوق، وهناك من يرى بأن هناك ثلاثة مفاهيم يمكن أن تعمل في ظلها إدارة المنظمة في أنشطتها التسويقية والتي قد تعبر هذه المفاهيم عن مراحل تاريخية مختلفة مرت بها إدارات المنظمات، واعتمدتها نتيجة لتأثيرات بيئية محيطة

في مجمل عملها وأنشطتها. وعليه سيتم تناول التوجهات الفلسفية لمفهوم التسويق باختصار وكالآتي:

1. فلسفة التوجه نحو الإنتاج: خلال النصف الثاني من القرن الثامن عشر ظهرت الثورة الصناعية في أوربا وتحديداً في المملكة المتحدة، والتي كان من نتائجها استخدام الكهرباء والقاطرات وتقسيم العمل وخطوط التجميع وسيادة مبدأ الإنتاج الواسع والذي جعل من الممكن إنتاج المزيد من السلع وبفاعلية أفضل، ومع المزيد من التقدم التقني والطرق الجديدة في العمل أصبح هناك ضخ كبير من المنتجات إلى السوق والطلب على هذه السلع أصبح عالياً. وأن هذا التوجه يظهر بطريقتين:

- تصبح الإدارة مركزة على الكلفة، فهي تعتقد بأن التركيز الأساسي لوظيفتهم هو تحقيق الوجبات الاقتصادية عن طريق إنتاج مدى محدود من المنتجات بالشكل يقلل من كلف الإنتاج، ويقدم عادةً Henry Ford كمثال على المدير الموجه إلى الإنتاج لأنه صنع سيارة واحدة بلون واحد -النموذج T الأسود- لغرض تقليل الكلف.

- إن الطريقة الثانية التي يكشف فيها توجه الإنتاج عن نفسه هي الاعتقاد بأنه ينبغي تعريف الأعمال بلغة مرافقها للإنتاج، وقد ذكرت منظمة Levitt مثالاً لمنظمات الأفلام التي تعرف أعمالها بلغة المنتج، والتي كانت بطيئة في الاستجابة عندما انخفض الطلب على مشاهدة الأفلام السينمائية في وجه المنافسة المتزايدة على وقت الترفيه للأشخاص، فلو كانت قد حددت أعمالها بلغة التسويق لكان من الممكن أن تدرك التلفزيون كفرصة وليس كتهديد، وجوهر هذه الفلسفة يقوم على أساس أن الزبون يميل إلى تفضيل المنتجات المتوفرة والتي يمكنه تحمل تكاليفها، لذلك ينبغي على الإدارة أن تقوم بالتركيز على تحسين الإنتاج وكفاءة التوزيع.

2. فلسفة التوجه نحو البيع: في بداية عام 1920 بدأت قوة الطلب على المنتجات من قبل الزبائن بالانخفاض شيئاً فشيئاً، وأخذت منظمات الأعمال تدرك أكثر من ذي قبل أهمية قيامها بعملية "بيع" منتجاتها إلى المشترين، وخلال المدة الممتدة بين 1920-1950 أعادت هذه المنظمات وجهة نظرها تجاه المبيعات بجعلها الوسيلة الرئيسة في زيادة الأرباح، وبالتالي أصبحت هذه المرحلة تمثل التوجه البيعي في نشاطها للتعامل مع الأسواق، وأصبح رجال الأعمال أكثر إدراكاً إلى أن الأنشطة التسويقية المهمة في مجال عملهم تتمثل بالبيع الشخصي والإعلان والتوزيع، فبسبب الركود لم تعد المالشكلة الرئيسة كيفية الإنتاج أو النمو على نحو كافٍ، ولكن كانت تتمحور في كيفية بيع المخرجات، ولا يعد مجرد عرض منتج جيد ضماناً بنجاح السوق، فبدأ المديرون يدركون بأن بيع منتجاتهم في بيئة امتلك فيها المستهلكون الفرصة للاختيار من بين بدائل عدة قد تطلب جهداً ترويجياً كبيراً، وبالتالي اتصفت مرحلة التوجه نحو المبيعات بالاعتماد الكبير على النشاط الترويجي لبيع المنتجات التي أرادت المنظمة صنعها ، وينبغي على منظمات الأعمال هنا أن تعيد النظر في الأدوات الترويجية والبيعية وتفعلها لكي يكون حجم تأثيرها أكبر على الزبائن لأن الأساليب التقليدية للترويج والبيع ضمن هذا المفهوم لا تجدي نفعاً.

3. فلسفة التوجه نحو المنتج: وهي حالة وصل بين التوجه الإنتاجي والتوجه البيعي، وفيه تكون استجابات المستهلكين على نحو أكبر صوب المنتجات التي تتسم بالنوعية الجيدة، والأداء المناسب والآفاق المستقبلية للتجدد والابتكار، وإن توجه المديرين لهذه المنظمات ينصب على الطاقة الإنتاجية باتجاه تقديم المزيد من المنتجات وتطويرها على مدار الوقت، كما أن مديري هذه المنظمات يفترضون بأن الزبائن سيكونون أكثر إعجاباً وتجاوباً مع المنتجات المصنوعة جيداً وإن تقويمهم للمنتج سوف يكون على أساس النوعية والأداء المتحقق فيه، وقد أطلق بعض الكتاب على هذه الفلسفة تسمية التوجه السلعي، والذي يهتم بتوفير

أصناف عدة من نفسها السلعة ولكن بمستويات جودة مختلفة وذلك لإشباع الحاجات والرغبات والأذواق المختلفة للمستهلكين.

4. فلسفة التوجه نحو التسويق: بدأ هذا التوجه بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، على أثر الفشل الذي واجهته المنظمات لتفعيل الطلب من خلال إعادة النظر بالحملات الترويجية وتغير أساليب البيع المتبعة من قبلها للتأثير على الزبائن، وقد أيقنت المنظمات بأن الخطوة الأولى في التسويق يفترض أن تبدأ بالزبون ومعرفة حاجاته الحقيقية قبل القيام بالإنتاج الفعلي، إذ ينبغي أن تصمم المنظمات منتجاتها على ضوء معرفة وتحديد حاجات الزبون بدقة من خلال البحوث والدراسات الوافية، بالإضافة إلى ممارسة الضغوط الترويجية المختلفة التأثير على الزبائن بهدف تنشيط الطلب . وميز (Kotler, 1997) بين التوجه البيعي والتوجه التسويقي بأن الأول فلسفة داخلية تتعلق بأنشطة المنظمة الداخلية لتحقيق إنتاج وبيع مربح، والثاني فلسفة خارجية تتعلق بتحديد الأسواق المستهدفة والتركيز على حاجات الزبون، وتكامل الأنشطة التسويقية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية.

5. فلسفة التوجه الاجتماعي: بعد مدة ليست بالطويلة من قبول العديد من المنظمات لمفهوم التسويق بالشكل واسع، أصبح عرضة للهجوم، فلأكثر من 30 سنة أتهم النقاد بالشكل مستمر مفهوم التسويق بعدم الأخذ بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فعلى الرغم من أن مفهوم التسويق قد يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، إلا أنه يشجع في الوقت نفسه النشاطات التي تتضارب مع أفضل مصالح المجتمع. ومن وجهة نظر معينة تعد هذه الاتهامات صحيحة، إذ قد ترضي المنظمة زبائنها على نحو كامل وتحقق في العملية ربحاً عالياً، بينما تؤثر سلباً على المجتمع .وإن ما يعزز ذلك هو الشحة في الموارد والانفجار والنمو السكاني المتزايد وانتشار المجاعة والفقر في دول العالم، والقصور في الخدمات الاجتماعية المقدمة، كذلك فيما إذا كانت منظمات الأعمال قادرة على أن تؤدي

عملاً ناجحاً يحقق إشباعاً لحاجات المستهلك الفردية ومراعاتها لمصالح واهتمامات المجتمع على الأمد البعيد، ما يعني هل إن التوجه التسويقي قادر على تجنب الصراع الحاصل بين احتياجات ومصالح المستهلك من جهة، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية طويلة الأمد من جهة أخرى؟.وعلى ضوء هذا التساؤل فقد برزت بعض الانتقادات الآتية إلى التوجه التسويقي:

- الكلف المترتبة على الأداء التسويقي باتت مرتفعة جداً.
- حصول المستهلك على معلومات مضللة وناقصة وغير صحيحة في بعض الأحيان، مما أنعكس على دقة وسلامة القرارات التسويقية التي يتخذها.
- النظام التسويقي سمح بمرور المزيد من السلع التي تنتج عن استخدامها مخاطر صحية ومخاطر الأمان.
- بالرغم من كونه الأكثر شيوعاً، إلا أن حدوده ضيقة، إذ ينظر للتسويق على أنه جهود مؤثرة نحو تغيير وتحويل موارد المنظمة وبالشكل فاعل، ويتم التركيز على الجوانب الفنية والتقنية لإنجاز أهداف المنظمة.
- بروز وسيادة مفاهيم اجتماعية جديدة انعكست على فلسفة التسويق وخصوصاً فيما يتعلق بتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبالشكلها المعاصر.

ويرى (Plazzi & Starcher, 2001:)) إن بروز وتنامي مفهوم التسويق الاجتماعي جاء نتيجة العديد من التحديات التي كان من أهمها:

- العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ أضحت العديد من المنظمات متعددة الجنسيات (MNCs) (Multinational companies) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان وتلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، و لا تسمح بتشغيل الأطفال، و تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

- تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: مـن خـلال التشريعـات التـي تنـادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أمـوالاً طائلـة إذا مـا رغبـت في الالتـزام بتلـك التشريعـات، وبخـلاف ذلـك قـد تتعـرض للمقاطعـة والخروج من السوق بالشكل عام.
- الكوارث والفضائح الأخلاقية: إذ تعرضـت الكثـير مـن المـنظمات العالميـة لمشـاكل أخلاقيـة، مـا جعلهـا تتكبـد أمـولاً طائلـة كتعويضـات للضـحايا أو خسـائر نتيجـة المنتجات المعابة، كما حدث في فضيحة رشوة (Lockheed) عام 1970 في أمريكا و كارثة التلوث النفطي للمياه في سـاحل الأسـكا التـي حـدثت في أواخـر ثمانينـات القرن الماضي والتي تسببت فيهـا منظمـة (Exxon Valdez) النفطيـة، كـذلك مـا حدث في فضـيحتي الرشـوة في منظمـة (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتـين عام 1995، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون يـنظم التعامـل مـع قضايا الرشوة.
- التطورات التقنية المتسارعة: والتي صاحبتها تحديات عدة أمام مـنظمات الأعـمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العـاملين. وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القـرار، وبخاصـة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قـائم عـلى المعلومـات والمعرفـة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

وهناك من عبر عن فلسفة هذا التوجه بكونها نظـرة حديثـة نالـت اهـتمام المـنظمات المختلفـة في كيفية تقديمها للسلع والخدمات بما يخدم الجوانب الاجتماعية، فإرضاء المستهلك غايـة لا تـدرك، ومـع كـل هذا فإن التسابق على أشده في إمكانية تحقيق أقصى حالات الإشباع الممكنة مع الأخـذ بالاعتبـارات البيئـة الصحية والاجتماعية، إذ يفترض أن لا تكون مخلفات السلع المستهلكة عبئاً على البيئة، وأن يكون المسـتهلك في موقف يعلم فيه ما هي الفوائـد المتحققـة مـن السـلعة مـن دون إلحـاق الضـرر بصحتـه مـثلاً، وإن

تصميم المحركات للآلات والمكائـن يفترض أن لا يتـرك أثراً سيئاً عـلى البيئـة.كـما أن التسـويق بمفهومه الاجتماعي هذا خفف من حـالات الغـش والخـداع التـي تسـتخدم مـن قبـل بعـض المنظمات عن طريق التوعية والإعلان عن كل مـا هـو مخـالف للقواعـد والأصـول المعروفـة، وباتت مسألة حماية المستهلك والدفاع عنه أمـام كـل المغالطـات الصـادرة مـن المـنظمات في مقدمة الأمور التي ينظر إليها بجدية عالمياً، وبخاصة إذا ما علمنا أن جهل المستهلك من جهة وثقته العالية بما يطرح في السوق جعلته في موقف يستبعد فيه أية حـالات للغـش والخـداع. إن النظرة التحليلية للتوجهات الفلسفية الخاصة بمفهوم التسـويق إنمـا هـي انعكـاس لواقـع المنافسة في السوق بين المنظمات، فلكل مرحلة أسـلوبها الخـاص وسـلاحها التنـافسي فجـاءت بالشكل متدرج ابتدأت بالمنافسة على أساس السعر ومن ثـم مـن خـلال الجـودة وأخـيراً مـن خلال المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التعامل مع كل الأطراف المتعاملة مع المنظمـة، وهنـا لا بد من الإشارة إلى النسـبية في التعامـل مـع الجوانـب الأخلاقيـة والقانونيـة لأن ذلـك يتبـع قوانين وأنظمة الدول وأعراف المجتمعات، وعليه فهنا لا بد من تسليط الضـوء عـلى موضـوع المسؤولية الاجتماعية في التسويق وأخلاقياته.

ثانياً: مفهوم التسويق

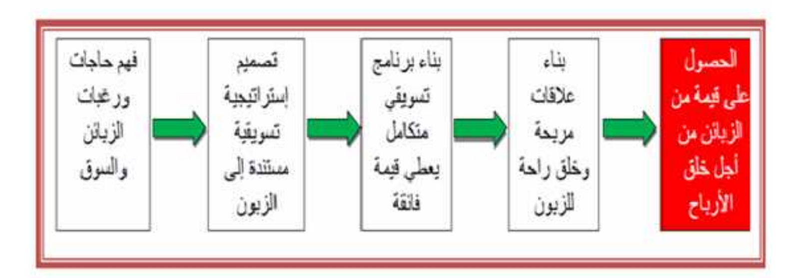
اختلف الكتاب والباحثين في تعريف التسويق، ولعل مرد ذلك الاختلاف يكمـن اساسـا في النظرة الجزئية او الشمولية لهذا النشاط الانساني والاداري، فقد عرفـت جمعيـة التسـويق الامريكية ومنذ ما يقرب من نصف قرن بان التسويق هم القيـام بانشـطة الاعـمال المختلفـة لاحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج الى المستهلك او المستعمل، الا ان الجمعية عادت عام 1985 لتعرف التسويق عـلى انـه العمليـات المتعلقـة بتخطـيط وتنفيـذ المفـاهيم المتعلقة بالتسـعير والـترويج والتوزيـع للافكـار والسـلع والخـدمات وذلـك لتحقيـق عمليـات التبادل باتجاه ارضاء الافراد ومقابلة اهداف المنظمـة. وفي عـام 2004 وقـد قـدمت الجمعيـة الأمريكية للتسـويق بعـض التعريفـات منهـا التسـويق هـو " وظيفـة تنظيميـة متكونـة مـن مجموعـة مـن العمليـات التـي تخلـق وتـربط وتوصـل القيمـة إلى الزبـائن وعمليـات إدارة

علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المنظمة والمتعاملين معها". اذن التسويق يعني "عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية". وأن من أقصر التعاريف المتداولة لمفهوم التسويق هي " تلبية الحاجات بربحية". وأن محاكاة العمليات التبادلية يتطلب جهد كبير من المهارة والعمل المتواصل وتحدث الإدارة التسويقية عندما يفكر على الأقل طرف بالتبادل المحتمل ويتوصل إلى وسيلة تحقيق الاستجابة المطلوبة من الأطراف الاخرى. ونستطيع ان نميز بين تعريف التسويق الإداري والاجتماعي. فالتعريف الاجتماعي يوضح الدور التسويقي الذي يمارسه في المجتمع، حيث يقول أحد المسوقين بأن دور التسويق هو التسليم بمستوى عالي من المعيشة. وهنالك تعريف اجتماعي آخر يصب في هدف دراستنا وهو أن التسويق عبارة عن "عملية اجتماعية يستطيع من خلالها الافراد أن يكسبوا ما يحتاجونه وما يرغبونه من خلال ايجاد وعرض التبادل للسلع والخدمات القيمة". أما بالنسبة للتعريف الإداري فغالباً ما يوصف التسويق بأنه "فن بيع المنتجات ولكن يتفاجئ الأفراد عندما يتبادر إلى أذهانهم ان الجزء الأكثر أهمية في التسويق ليس البيع، فالبيع ما هو إلا حافة عالية من جبل التسويق". وقد ناقش بيتر دركر وهو احد منظري القيادة الإدارية هذه النظرية قائلا" يفترض البعض بان هنالك حاجة لبعض البيع ولكن ان هدف التسويق جعل البيع مزدهر ومنتعش، إذ ان هدف التسويق هو معرفة وفهم الزبون بصورة جيدة لكي يتلاءم المنتج او الخدمة مع احتياجات الزبون وتلبية رضاه". ومن المثالية أن نقول أن التسويق ناتج عن وجود زبون متعطش للشراء وكل ما يجب عمله لهذا الزبون هو توفير المنتج او تلك الخدمة المراد شرائها. وعندما صممت منظمة SONY إحدى ألعابها من Play-station كان ذلك وفق دراسة دقيقة لمتطلبات الزبائن لذلك تم تصميم المنتج الصحيح بعناية. يختلف الباحثون والكتاب في مجال التسويق على توضيح مفهوم محدد للتسويق وقد يكون مرد اختلافهم بسبب اختلافات المدارس او المداخل التي يتبناها الباحثون والكتاب ، او بسبب اختلاف المدة الزمنية التي كانت تعبر عن توجهات فكرية وفلسفية معينة تؤشر ابعاد ومضامين التسويق واهدافه فضلا عن ذلك ان التسويق نشاط ديناميكي يؤثر ويتاثر بمجموعة كبيرة من

القوى الداخلية والخارجية. وعموما يمكن ان نقدم بعض من التعاريف وصولا الى تحديد اقرب مفهوم للتسويق فقد عرف (Lamb et al, 2004) بانه عمليه تخطيط وتنفيذ وتسعير وترويج الافكار والخدمات لايجاد تبادلات تحقق الاهداف التنظيمية والفردية. في حين عرفه (النسور،2012) بانه العملية الخاصة بالتخطيط والتنفيذ وتسعير وترويج وتوزيع الافكار او السلع او الخدمات اللازمة لاتمام عملية التبادل وهي التي تؤدي الى اشباع حاجات الافراد وتحقيق اهداف المنظمات . اما (Kotler & Keller,2009) فقد عرفه على انه نشاط تنظيمي ومجموعة من العمليات التي تتضمن خلق وتوصيل وتسليم القيمة للزبائن وادارة علاقات الزبون بطريقة تخدم المنظمة واصحاب المصالح. ويتكون التسويق من خمس خطوات رئيسة هي (Kotler &Armstrong,2010) :

1. فهم حاجات ورغبات والزبائن.
2. تصميم استراتيجية تسويقية مستندة الى الزبون
3. بناء برنامج تسويقي متكامل يعطي قيمة فائقة.
4. بناء علاقات مربحة وخلق راحة للزبون.
5. الحصول على قيمة من الزبائن من اجل تحقيق الارباح.

والشكل (1) يوضح الخطوات اعلاه:



الشكل (1)

خطوات التسويق الرئيسة

Source: Kotler,Philip&Armstrong,Gary (2010) " Principles of Marketing" ,13th Edition, Pearson Education , Inc. , Upper Saddle River , New Jersey , USA,p29.

ثالثاً: مفهوم ادارة التسويق

تعرف اداره التسويق على انها عملية تحليل وتخطيط وتنفيذ والمراقبه على البرامج المصممه من قبل المنظمة والهادفة الى خلق وبناء والابقاء على تبادل مربح مع المشترين المستهدفين من اجل تحقيق اهداف المنظمه، وهي بذلك تشتمل على اداره الطلب ، اذ تهتم اداره التسويق ليس فقط بالبحث عن زبائن وزياده الطلب ولكن ايضا بتغيره والحد منه، اذ تهدف الى التأثير على مستوى الطلب وتوقيته وطبيعته بطريقه تساعد المنظمه على تحقيق اهدافها، وبالتالى يمكن القول ان اداره التسويق هى اداره الطلب. كما ان الطلب على منتجات الشركه يأتى من مجموعتين: زبائن جدد وزبائن كرروا الشراء قديما كان الاهتمام هو جذب زبائن جدد اما الان فقد تغير الوضع وهو الابقاء على الزبون الحالى وذلك لان الدراسات اوضحت ان تكلفه الحصول على زبون جديد تساوى خمسه اضعاف الابقاء على الزبون الموجود. لذا يمكن تعريف إدارة التسويق بانها " فن وعلم في اختيار الأسواق المستهدفة للحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم من خلال إيجاد وتوصيل والاتصال للوصول إلى القيمة المستدامة للزبون". ومن اهم ركائز الفكر التسويقى المعاصر الاتي:

1. التركيز على المستهلك: فعند طريق امداده بقيمه اعلى واسرع من المنافسين وبناء علاقه قويه مباشره معه يمكن للمسوق تحقيق قيمه عاليه متمثله فى زياده ارباحه.
2. التكامل: ويتمثل فى التنسيق بين عناصر المزيج التسويقى 4p's المتمثله فى المنتج والسعر والترويج والتوزيع بالاضافه الى التنسيق والتعاون مع الادارات الاخرى فى المنظمه.
3. النظره المستقبليه: والتى تطلب وجود رؤيه مستقبليه وتخطيط استراتيجى مبنى على الفحص المستمر امصادر قوه وضعف المنظمه وتحقيق موائمه

مناسبه مع البيئه الخارجيه ويرتبط بهذا الفكر ايضا اداره الجوده الشامله والتحسين المستمر.

لذا فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر في ادارة التسويق لكي تتمكن من تنفيذ كافة المهام والواجبات التي تقع على عاتقها بالكفاءة وفاعلية المطلوبة وبما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة الكلية. كما تم تعريف ادارة التسويق بانها العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للافكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه ارضاء الافراد ومقابلة اهداف المنظمة، ويمكن تحديد ثمانية عناصر رئيسة في دراسة ادارة التسويق وهي:

1. تقدير وتفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء المنظمة ونموها واستقرارها.
2. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام المنظمة مع النظم المحيطة.
3. إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مالشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.
4. إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للمنظمة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها.
5. تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.
6. عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات المنظمة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى المنظمة، والأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.
7. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للمنظمة.

8. خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام المنظمة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للمنظمة نحو حل مالشكلات استهلاكية مختارة.

رابعاً: أوجه الإختلاف بين مفهومي البيع و التسويق

في كثير من الاحيان يمكن المزج بين مصطلح البيع والتسويق من قبل العديد من الباحثين والمهتمين في مجال ادارة التسويق، ويمكن إظهار الفرق بين مفهومي البيع والتسويق من خلال النقاط التالية:

1. التصور الوظيفي: يقوم مفهوم البيع على فكرة البحث عن الطرق و الأساليب التي يمكن المنظمة من تصريف المنتجات المتراكمة لديها، بينما يقوم مفهوم التسويق عن فكرة البحث عن الطرق التي تجنب المنظمة ظاهرة تراكم المنتجات، ومن هنا يعتبر البيع مفهوم علاجي، في حين يعتبر التسويق مفهوم وقائي.
2. البحث عن الربح: تعتبر القدرة على تحقيق الربح أفضل المقاييس الكمية المعمول بها للحكم على مدى نجاح أو فشل المنظمات الإقتصادية، و من ثم يعتبر تحقيق الربح عنصر مشترك بين البيع و التسويق، و لكن الفرق بينهما يكمن في الكيفية، فبينما يتحقق الربح في مفهوم البيع من خلال زيادة حجم المبيعات فإن التسويق يسعى لتحقيق الربح من خلال رضا المستهلك، الذي يضمن استمرارية أو ولاء المستهلك للسلعة و استعداده لدفع ثمنها.
3. الموقع من أنشطة المنظمة: إن مفهوم البيع التقليدي الذي يقصر دوره على تصريف الإنتاج، يجعل نشاط البيع يلي نشاط الإنتاج و يتوقف عليه ضيقا و اتساعا، أما مفهوم التسويق الحديث بما يتضمنه من بحوث التسويق و بحوث التصميم و دراسة سلوك المستهلك و عمليات النقل و التخزين تجعل نشاط التسويق يسبق نشاط الإنتاج و يليه كذلك.

4. مجال التركيز: يرتكز اهتمام البيع على أساليب دفع الزبون لاستبدال ما لديه من نقود بما لدى المؤمن سلع، بينما ينصب إهتمام التسويق على استراتيجيات متقدمة تقوم على إيجاد ما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، كما أن البيع يركز عل حاجات البائع عكس التسويق الذي يركز على حاجات المستهلك، و أخيراً فإن الإنشغال الأساسي للمنظمة في ظل مفهوم البيع يتمثل في حاجاتها لتحويل السلع لنقود، بينما الإنشغال الأساسي للتسويق يكمن في إرضاء المستهلك، ليس فقط عن طريق السلعة التي يقدمها له، و إنما أيضا للخدمات المرفقة بها.

5. تكامل و انفراد الجهود: ارتبط مفهوم البيع بمرحلة إنفراد وظائف المنظمة، و سيادة فكرة أسبقية وظيفة الإنتاج على باقي الوظائف المختلفة في المنظمة، أما مفهوم التسويق فإنه يندرج ضمن المنظور التكاملي لأنشطة المنظمة المختلفة عن تمويل إنتاج و تموين، و الذي يعتبر جميع أنشطة المنظمة في نفس المستوى من الأهمية لبلوغ أهدافها. و أخيراً فإن مفهوم البيع ارتبط في نشأته و تطوره بتصريف المنتوج المادي، أما التسويق فإنه يشتمل الكشف عما يرغب فيه المستهلك من سلع و خدمات، و العمل على تلبيتها بما يرضي المستهلك.

خامساً: أهمية التسويق وخصائصه

إن نجاح المنظمات في مرحلة الإقلاع والإنتاج يعتمد على النجاح في النشاط التسويقي حيث لم يعد هناك مالشكلة في المكائن والبناء والخامات والأثاث والأيدي العاملة بفضل توفر الأموال لكن المالشكلة الأهم في التسويق الذي سيحقق للمشروع الصغير الغايات، وبناءً عليه يمكن تحديد اهمية التسويق بالاتي:

1. اكتشاف رغبات الزبائن.
2. التعرف على المنتجات الموجودة في السوق.

3. معرفة حصة المشروع في السوق من الحصة التسويقية العامة.
4. التسويق يهدف إلى معرفة السوق وغمكانية فتح أسواق جديدة.
5. من خلال التسويق يتم التعرف على مستوى إرضاء الزبائن عن السلع والخدمات.
6. التسويق يساعد صاحب المشروع على اتخاذ القرارات المهمة في السعر أو الجودة أو التغليف أو الخدمات من خلال جمع المعلومات عن السوق.
7. التسويق يساعد على تخطيط الإنتاج.
8. التسويق يحقق التدفقات النقدية المستمرة.

اما ابرز الخصائص التي يتميز بها التسويق في المنظمات المعاصرة مقارنة بالوظائف الأخرى التي تمارسها فيمكن تحديدها بالاتي:

1. التسويق عملية إدارية وشاملة ومتكاملة .
2. التسويق عملية اقتصادية واجتماعية (المسؤولية الاجتماعية).
3. التسويق يتضمن القيام بمجموعة من الأنشطة.
4. التسويق عملية تبادل منافع لطراف متعددة.
5. التسويق عملية هادفة تخضع إلى التخطيط العلمي.
6. التسويق عملية مستمرة وديناميكية.
7. لا يقتصر تطبيق التسويق على المنظمات الهادفة للربح.

سادساً: أهداف التسويق

يقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المنظمة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الإقتصاديين و المسيرين على أن للمنظمة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المنظمات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقاء.

1. هدف الربح: يأتي في مقدمة أهداف المنظمة الإقتصادية و من ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المنظمة في واقع المر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار، و التشريعات الجبائية، و كذا يصبح على المنظمة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل و هذا الربح القابل للتحقيق و الذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المنظمة، كما تمد المنظمة بفائض قابل للإستثمار و الذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟

- دور التسويق في تحقيق الربح: يعتقد بعض رجال الأعمال و الإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق هو إعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود مختلف أقسام ووحدات المنظمة، [الربح=الإيراد-التكلفة]، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المنظمة، و لذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.)
- علاقة الربح بربحية المنظمة: إن القيمة المطلقة للربح لا تعط سورة حقيقية عن ربحية المنظمة، فتحقيق ربح سنوي قدره 10مليون دينار قد يعتبر مؤشر نجاح بالنسبة لمنظمة صغيرة كورشة للنجارة مثلا، بينما تمثل خطوة نحو الإفلاس بالنسبة لمنظمة كبيرة كمنظمة للإنتاج السيارات مثلا، و لكن يعتبر الربح تعبيرا صادقا عن ربحية المنظمة لا بد أن ينسب إلى جميع أصولها، و هو ما يطلق عليه [معدل العائد على رأس المال= الربح الصافي / مجموع الأصول]، الذي يقيس مقدار الربح الناتج عن كل دينار من الإستثمار، فإذا كان سعر الفائدة السائد في السوق المالي هو 8% فإن مبلغ الربح الذي يتعين

على المنظمة تحقيقه حتى يقال عنها أنها تعمل في شروط مقبولة من الربحية هو ذلك الذي تجعل معدل العائد على الإستثمار أكبر من (8%).

2. هدف النمو: يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المنظمة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو:

- زيادة الطلب على الإنتاج: حيث تعمل المنظمة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي.
- زيادة شدة المنافسة: مما يؤدي بالمنظمة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة الكلفة الثابتة.

3. هدف البقاء: يعتبر بقاء المنظمة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المنظمة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، و لابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها، و من ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المنظمة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين:

- البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة: سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المنظمة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية.
- ضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية: أي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

سابعاً: ما الذي يتم تسويقه

تشمل وظيفة أفراد التسويق (10) أنواع أهمها تسويق السلع، الخدمات، الخبرات، الأحداث، الأشخاص، الأماكن، الملكيات الشخصية، المنظمات، المعلومات وأخيرا الأفكار.

1. السلع Googs: تؤلف السلع المادية حجماً كبيراً من جهد إنتاج وتسويق البلدان. ففي كل سنة تسوق المنظمات الأمريكية وحدها بلايين من المنتجات الغذائية المعلبة والطازجة وملايين من السيارات والثلاجات وأجهزة التلفاز والمكائن ومختلف الآلات التي تدخل في اقتصادنا الحديث. وبتقنية الانترنيت تسنى للمنظمات والأفراد من تسويق بضائعهم بفعالية.
2. الخدمات Services: بسبب تقدم الاقتصاديات اسهم ذلك في نمو حصة كبيرة من أنشطتها التي ركزت على إنتاج الخدمات، حيث يتالف اقتصاد الولايات الأمريكية المعاصرة (30-70)خدمة مقارنة بنسبة البضائع. وتشمل هذه الخدمات العمل في خطوط الطيران الجوية والفنادق ومنظمات إدامة السيارات والحلاقين وذوي المهن المتخصصة بعمليات التجميل وكذلك تشمل الخدمات أولئك الأفراد المحترفون الذين يعملون ضمن المنظمات كالمحاسبين والصيارفة والحقوقيين والمهندسين والأطباء ومبرمجي البرامجيات، واستشاري الإدارة. وتتألف معظم العروض التسويقية من مزيج متوفر من السلع والخدمات فعلى سبيل المثال في مطاعم الوجبة السريعة يستهلك الزبون منتج وخدمة.
3. الأحداث Events: يثمن المسوقون الوقت الذي يرتبط بالأحداث مثل وقت المعارض التجارية الكبرى والأداءات الفنية واحتفالات تأسيس المنظمات السنوية. أن الأحداث المهمة كالألعاب العالمية والأولمبية وكأس العالم أحداث تحفز المنظمات والأفراد من أجل تسويق بضائعهم.

4. التجارب Experiences: بواسطة التركيز على بعض الخدمات والسلع يمكن للمنظمة ان تجد وتأسس خبرات تسويقية، على سبيل المثال المملكة السحرية Disney الذي يمثل صورة من صور تسويق التجارب والخبرات وهنالك سوق لنشر الخبرات واكتسابها نحو قضاء أسبوع كامل في نادي ترفيهي لكرة السلة أو حضور حفلة موسيقية أو تسلق جبل Everest.

5. الأشخاص Person's: أن التسويق الذي يقوم به الشخص المشهور هو أحد الأعمال الرئيسة في وقتنا الحالي، تملك كل منظمة رئيسية وكيلاً أو مدير شخصي وترتبط بشبكة من العلاقات العامة. حيث يلجأ العديد من الفنانين والمسيقين والأطباء والمحامين وأصحاب رؤوس الأموال إلى طلب المساعدة من المسوقين المشهورين.

6. الأماكن Places: تتنافس المدن والولايات والمناطق وكل البلدان فيما بينها في سبيل كسب السواح والمصانع والمراكز التجارية والبنايات السكنية الحديثة. ويشمل مسوقوا المكان اختصاص التطوير الاقتصادي ووكلاء بيع العقارات العامة والمنظمات التجارية والمنظمات التجارية الموقعية ووكلات العلاقات العامة والدعاية.

7. الملكية الشخصية Properties: تعد الملكية الشخصية من الحقوق الغير ملموسة للملكية الخاصة كأن يكون عقاراً وهو ملكية حقيقية أو أن يكون ملكية مالية على الشكل أسهم وسندات. ويمكن شراء وبيع هذه الملكيات وهذا يتطلب تسويق، فوكلاء العقار يعملون لاجل ملكيتهم الخاصة لكي يبيعوا أو يشتروا عقاراً سكنياً أو تجارياً وقد دخلت بصورة مؤثرة المنظمات البنوك الاستثمارية في أمان التسويق لكل من المستثمرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

8. المنظمات Organizations: تعمل المنظمات بجد وفاعلية ببناء صورة قوية وفريدة ورائعة في عقول عامة الشعب وتصرف المنظمات الأموال لتحقيق كيانها الخاص كمنظمة PHLIPS ومنظمة الإلكترونيات الهولندية التي أخذت على عاتقها رفع

شعار " دعنا نعمل أفضل الأشياء" وفي المملكة المتحدة استطاعت منظمة Tesco من رفع شعار "الكل يجب أن يبدي المساعدة ولو كان قليلاً".

9. المعلومات Information: يمكن صناعة وتسويق المعلومات كمنتج وهذا ما تقوم به بالضبط المدارس والجامعات حيث تنتج وتوزع وبسعر محدد طلبة ومجتمعات وتسوق الموسوعات والكتب العلمية. وتقوم المجلات بعرض المعلومات الواسعة حول عالم السيارات وعالم الحاسوب كمجلة (الطريق والمسار) ومجلة (بايت). أن عملية إنتاج وتعبئة وتوزيع المعلومات هي احدى الصناعات الرئيسة لمجتمعاتنا المعاصرة.

10. الأفكار Ideas: يشمل كل سوق يعرض منتجاته وخدماته فكرة أساسية حيث تقوم الفكرة بترويج المنتج وتدخل كنمط دعائي في التسويق.

ثامناً: من الذي يسوق

المسوقون والمتلقون Marking and prospects: المسوق هو الشخص الذي يبحث عن إجابة (كأن تكون اهتمام، شراء تصويت، التبرعات والهبة) من طرف أخر يسمى المتلقي. أما إذا كان كلا الطرفين يبحثان عن بيع شيء ما لبعضهما البعض فإننا نطلق عليها المسوقين. ويكون المسوق شخصاً ذا مهارة في تحفيز الطلب على منتجات المنظمة وهي وظيفة تعتبر جزء من المهام التي يؤديها وكما أن محترفو الإنتاج والعمليات اللوجستية مسئولين عن تجهيز الإدارة فأن المسوقين مسئولون عن طلب الإدارة. حيث يبحث مدراء التسويق عن مؤثرات مستوى ووقت وتعويض الطلب لملائمة أهداف المنظمة. ويمكن أن ندرج أنواع الطلب على النحو الآتي:

1. الطلب السلبي Negative demand: حيث لا يرغب الزبائن بالمنتج وربما يدفع سعر ما لتجنب شراءه.

2. الطلب الغير موجود Nonexistent demand: ربما لا يدرك الزبائن عن طبيعة المنتج أو يكونوا غير مهتمين به.
3. الطلب الكامل Latent demand : يشترك الزبائن في حاجة قوية لا يمكن أرضائها من قبل المنتج المتوفر في السوق.
4. الطلب المتدني Declining demand : يبدأ الزبائن بالتقليل من شراء منتج ما والعزوف عنه تماماً.
5. الطلب الشاذ Irregular demand: تختلف العمليات الشرائية للزبون في أن تكون فصلية شهرية أسبوعية يومية أو حتى على أساس الساعة الواحدة.
6. الطلب الكلي Full demand: يقبل الزبائن على شراء كل المنتجات المعروضة في السوق وبصورة فائضة عن الحاجة.
7. الطلب الشامل جداً Overfull demand : يرغب أغلب الزبائن في شراء منتج يلبي احتياجاتهم ويحقق لهم الرضا.
8. الطلب الـلا مقبول Unwholesome demand : ينجذب الزبائن إلى شراء منتجات لا تلبي احتياجاتهم الاجتماعية وفي كل قضية من القضايا اعلاه يشخص الزبون الأسباب وراء كل طلب وبالتالي يحدد خطة لنشاط يمكنه من تغير الطلب إلى حالات أكثر مرغوبة.

تاسعاً: الأسواق

من ناحية تقليدية يعرف السوق بأنه "ذلك المكان الذي يلتقي فيه البائعون والمشترون لبيع وشراء السلع. ويصف علماء الاقتصاد السوق بأنه " مجموعة من المشترين والبائعين الذين يجرون التعامل على منتج خاص او منتج عام مثل سوق الإسكان وسوق البذور، وقد أهتم الاقتصاديون الجدد بمثل هذه الأسواق وتم رسم مخططات توضيحية تبين الأسواق الرئيسية الخمسة وتشعباتها المتصلة بها، حيث يذهب المصنعون إلى أسواق المصادر (أسواق المواد الأولية، أسواق اليد العاملة، أسواق الأموال) لكي يشتروا مصادر

ويحولونها إلى سلع وخدمات ويبيعوا المنتجات النهائية إلى الوسطاء الذين يقومون بدورها في بيعها إلى الزبائن ويبيع الزبائن جهدهم العلمي مقابل استلامهم الأموال التي سوف يدفعونها لشراء تلك السلع والخدمات. تؤلف الأسواق الاتية الأسواق الرئيسة: كسوق الزبون وسوق الأعمال والسوق الدولي والسوق اللاربحي.

1. أسواق الزبون Consumer Markets : تبيع المنظمات سلع وخدمات الزبون مثل المشروبات الغازية، ومواد التجميل والسفر الجوي والأحذية الرياضية والمعدات التي تنتج بصورة مؤثرة ورائعة. وتعتمد قوة أي ماركة تجارية على تطوير المنتج والتعبئة والتأكد من توفر المنتج في الأسواق وعملية توفر الاتصالات الجيدة والخدمة الموثوق بها.
2. أسواق الأعمال Business Markets: المنظمات التي تبيع سلعا وخدمات تجارية غالبا ما تتعامل مع مشترين محترفين ذوي خبرة وتدريب عالي لديهم المهارة في تقيم المعروضات التنافسية. إن مشتري منظمات الأعمال يشتري سلعا من اجل عمل أو إعادة بيع المنتج إلى اشخصا آخرين مقابل الربح. ويجب إن يفهم مسوقوا منظمات بان منتجاتهم سوف تساعد هؤلاء المشترين في تحقيق عائد مرتفع وبكلفة قليلة ويمكن إن يلعب الإعلان دورا في نمو البيع بالإضافة الدور الذي يلعبه السعر وقوة المبيعات وسمعة المنظمة وجودة منتجاتها.
3. الأسواق العالمية Global Markets: إن المنظمات التي تبيع السلع والخدمات في الأسواق العالمية تواجه قرارات وتحديات إضافية إذ يجب عليها أن تقرر أي بلد تدخل وكيف تدخل ذلك البلد هل على الشكل (مصدر، وكيل، شريك متحد، مصنع متعاقد ومصنع وحيد) وكذلك يجب أن تتبنى خصائص المنتج والخدمات التي تنجها لكل بلد وما هو السعر المحدد لمختلف البلدان وما هي وسائل الاتصال المختلفة التي تتلاءم مع ثقافات كل بلد. أن هذه القرارات يجب أن تتخذ في مواجهة المتطلبات المختلفة لعمليات الشراء والمفاوضة والملكية العامة

وخاصة على أساس الثقافة والغة المختلفة ووفق الأنظمة السياسية والتشريعات القانونية ولا ننسى عملة ذلك البلد وقيمتها الشرائية.

4. الأسواق الحكومية واللاربحية Nonprofit and Government Markets: إن المنظمات التي تبيع سلعها إلى المنظمات اللاربحية كدور العبادة والجامعات والمنظمات الخيرية والوكالات الحكومية تحتاج إن تسعر سلعها بدقة لأن هذه المنظمات لديها قوة شرائية محدودة مع أن الأسعار المنخفضة قد تؤثر على خصائص وجودة المنتجات التي يبعها البائع.

عاشراً: علاقات إدارة التسويق بالإدارات الأخرى

إن التعاون الفعال بين إدارات المنظمة ، يعتبر من العوامل الأساسية في نجاحها، و فيما يلي بيان لطبيعة العلاقات التي يجب أن تربط إدارة التسويق بأهم الإدارات في المنظمة:

1. إدارة الإنتاج: إذا كانت وظيفة إدارة الإنتاج هي إنتاج ما يحتاج إليه و يطلبه المستهلك فإن مهمة تحديد ما يطلبه المستهلك تقع على عاتق إدارة المنظمة التي يتعين عليها إبلاغه في الوقت المناسب بإدارة الإنتاج، حتى تبرمج أو تعدل عمليات إنتاج بما يتفق و رغبات المستهلك في المنتوج، ومن ثم ضرورة وجود ترابط دائم بين الإدارتين، و تختلف و وسيلة الربط بينهما من منظمة لأخرى، ففي المنظمات الصغيرة تكون العلاقة مباشرة بينهما، بينما تنشأ في المنظمة الكبيرة مكاتب خاصة مهمتها الربط بين الإدارات المختلفة للمنظمة.

2. إدارة المشتريات: غالبا ما تفضل هذه الإدارة في المنظمة الإنتاجية الكبيرة و يكون الإرتباط وثيقا بينهما، فهي المسؤولة عن شراء جميع مستلزمات الإنتاج، أما بالنسبة للمنظمة التجارية فتحتل إدارة المشتريات مكان إدارة الإنتاج في المنظمة الإنتاجية، لذلك يكون الإرتباط وثيقا بينهما.

3. إدارة المالية: نظرا لحاجة عمليات البيع إلى رأس مال عاجل، فإنه لا بد للسياسات البيعية التي تتبعها إدارة التسويق فيما يتعلق بمنح الإئتمان و تحديد الأسعار أن تتماشى مع الحالة المالية للمنظمة، فلا يعقل مثلا أن تقوم إدارة التسويق بإبرام عقود بيع على حساب لأجل في وقت تشكو فيه المنظمة ندرة السيولة.
4. إدارة التصدير: ان اختلاف ظروف التجارة الداخلية عن الخارجية أدى في معظم المنظمات الكبرى التي تطمح لغزو الأسواق الخارجية إلى فصل إدارة التسويق عن إدارة التصدير، حيث تختص الأولى في ترويج و توزيع المنتوجات على مستوى السوق الداخلي، بينما تختص الثانية في خلق الظروف الملائمة لغزو منتجات المنظمة للأسواق الأجنبية، و يتوقف الفصل بين الإدارتين على مدى اهتمام المنظمة بالأسواق الخارجية، و على كمية و تكرار عمليات التصدير التي تقوم بها فقد تكون عمليات التصدير من إختصاص قسم من أقسام التسويق في المنظمة الصغيرة، و في هذه الحالة يجب أن يكون مدير المبيعات خبرة واسعة في كل من ظروف التجارة الداخلية و الخارجية.

الحادي عشر: التحديات التسويقيه المعاصره

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات عند ممارسة نشاطها التسويقي في الوقت المعاصر، يمكن تحديد ابرزها بالاتي:

1. نمو القطاعات الاعمال التى لا تهدف للربح: تم تطبيق التسويق فى الماضى على قطاع الاعمال التى تهدف للربح بينما تتجنبه المنشأت غير الهادفه للربح الا ان اصبحت تلك المنشأت تستخدم العديد من الافكار التسويقيه التى تطبق فى قطاع الاعمال الهادف للربح مثل تقسيم السوق المستهدفه وتحسين وسائل الاتصال بهذه الاسواق والاستجابه لحاجات الطلبه

2. الاتجـاه المتزايـد نحـو العولمـه: تناقصـت المسـافات الجغرافيـه والثقافيـه بـين المستهلكين فى كافه انحاء العالم بسـبب التقـدم الهائـل فى التكنولوجيـا المعلومـات والاتصالات واتسعت التخطيه السوقيه فى ظل التعاقدات البيئيه التسويقيه.

3. التقدم الهائل فى مجـال تكنولوجيـا المعلومـات: ادى التقـدم الهائـل فى تكنولوجيـا المعلومات الى خلق طرق تمكن المسوقين مـن معرفـه الزبـائن وتصـميم المنتجـات الجديده طبقا لرغبات المستهلك كذالك فى مجال التوزيع الاتصالات وهنا يقع على عاتق منشأت الاعمال تصميم الاستراتيجيات التسويقيه التى تساعد على اسـتغلال التكنواوجيا الحديثه.

4. الاقتصاد العالمى المتغير: زاد عدد الدول الفقيره وازدادت الامور صـعوبه عـلى كـل مـن المسـتهلكين والمسـوقين وازدادت احتياجـات المـواطنين مـع قصـور فى القـوه الشرائيه حيث ادى الركود الاقتصادى الى زياده نسبه البطاله.

5. الحاجة الى زيادة الاهتمام بالاخلاقيـات والمسـئولية الاجتماعيـة: يقـع عـلى عـاتق مسوقى اليوم مسئولية اجتماعية وبيئية (وزارة البيئية تعكس هذا الاهتمام) مع الاهتمام بالتسويق البيئـى او التسـويق الاخضر كـما يطلـق عليـه يعتـبر انعكـاس للاهتمام المتزايد باثر الممارسات التسويقية على البيئة.

6. البيئة التسويقية الجديدة:

- تركز على احتياجات السوق و المسـتهلك حيـث لا يكفـى التركيـز عـلى تكنولوجيـا الانتاج.
- الابقاء على الزبائن الحاليين اكثر من محاولة جذب المزيد من الزبائن الجدد.

اسئلة الفصل

س1: اشرح اهم مراحل تطور التسويق التاريخية.

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم التسويق. مع توضيح الفرق بين مفهومي البيع والتسويق.

س4: ناقش ما المقصود بمفهوم ادارة التسويق، مع توضيح طبيعة العلاقة بينه وبين الادارات الاخرى داخل المنظمة.

س3: ناقش اهمية التسويق في المنظمات المعاصرة، مع توضيح ابرز الاهداف التي يسعى التسويق المعاصر الى تحقيقها في المنظمات.

س4: وضح ابرز خصائص التسويق.

س5: هناك مجموعة من المواد التي تقوم المنظمة بتسويقها، وضح ذلك.

س6: اشرح اهم انواع المنظمات التي تقوم بالتسويق، مع توضيح طبيعة تلك الاسواق.

س7: ناقش اهم التحديات التسويقية المعاصرة التي تواجهها المنظمات.

الفصل الثاني

التوجه التنظيمي للامدادات التسويقية

التوجه التنظيمي للإمدادات التسويقية

لكي تتمكن الامدادات التسويقية من ممارسه نشاطها في المنظمات وبالشكل المطلوب، وبما يسهم في تحقيق اهداف ادارة التسويق التي تالشكل احدى الانشطة الاساسية التي تمارسها المنظمات وتلعب دور بارز في تحقيق الميزة التنافسية لها، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة الكلية، فانه لابد من وجود دعم تنظيمي من قبل الادارة العليا في المنظمة، فضلاً عن تهيئة كافة المستلزمات اللازمة لنحاج هذا النشاط داخل المنظمات.

اولا: التوجه التقليدي لادارة انشطة الامدادات التسويقية

ان مجرد قبول الادارة العليا لاهداف نظام الامدادات الرئيسة لا يكفي لتحقيقها، اذ ستظل هذه الاهداف محل شد وجذب بين الادارات الاخرى في المنظمة ويؤدي الى ضياع المنافع المتحققة عن الانشطة اللوجيستية نتيجة تشتت دورها لصالح الوظائف الاخرى كالانتاج والتسويق والتمويل وهذا ناجم عن قصور في الرؤية نحو مفهوم ادارة الامدادات المتكاملة، لذا ينبغي على المنظمة تحديد الشكل التنظيمي لادارة الامدادات بصورة واضحة كي يمكن تحقيق الاهداف المتواخاة منها، وقبل الدخول في التوجهات الحديثة للامدادات لا بد من اعطاء نبذة مختصرة عن الوضع التقليدي لنشاط الامداد في الهيكل التنظيمي الذي كانت فيه الانشطة اللوجيستية مبعثرة بين الانشطة الاخرى من دون وجود جهة مهيكلة متخصصة تشرف على ادارتها وتشغيلها بصورة متكاملة كما موضح في الشكل (2).

المدير التنفيذي

التسويق | العمليات | المالية

	التسويق	العمليات	المالية
المسؤولية	المبيعات الاعلان خدمة الزبائن قنوات التوزيع	التصنيع المشتريات المخازن النقل الجدولة الانتاج	الميزانية معالجة المعلومات المخزون
الاهداف	- مخزون كبير - دورات انتاج صغيرة ومتكررة - معالجة سريعة للطلبيات - التسليم السريع - الشحنات الواسعة - تشكيلة واسعة من المنتجات - سياسات متساهلة في اعادة المنتجات	- مخزون كبير - دورات انتاج كبيرة وغير متكررة - تشكيلة محدودة من المنتجات	- مخزون قليل - معالجة قليلة الكلفة - التسليم قليل الكلفة - شحنات قليلة الحجم - سياسات متشددة في اعادة المنتجات

الشكل (2)

الطريقة التقليدية لادارة انشطة الامدادات

Source: Czinkota, Micheal, R. & Rontainen, Lkka., (2007), "International Marketing, Thomas", South- Western.

يظهر من الشكل (2) أن ألانشطة اللوجيستية جرى توزيعها بين الوظائف الرئيسة للمنظمة بالشكل الذي نتج عنه وجود اهداف فرعية متضاربة فيما بينها على المستوى الوظيفي ناجمة عن استقلالية اهداف كل وظيفة رئيسة فالتسويق يهدف الى تعظيم الايرادات مع اقصى خدمة للزبون والعمليات تهدف الى ديمومة عمليات الانتاج بكميات كبيرة اما المالية تهدف الى تخفيض كلفة راس المال المستثمر والوصول الى اقصى ضغط بالكلف.لذلك نجد ان وظيفة التسويق ترغب بالاحتفاظ بمخزون كبير لمقابلة

طلبات الزبائن المختلفة في حين وظيفة المالية تسعى الى تقليل كميات المخزون، من جانب اخر وظيفة التسويق تسعى للوصول الى تشكيله واسعة من المنتجات ولكن وظيفة العمليات ترغب في تقليص التشكيلة الى ادنى حد ممكن بغية زيادة حجم الانتاج لتشكيلة محدودة من المنتجات وغيرها من الاهداف المتضاربة فيما بينها بسبب محدودية النظرة في تحقيق الاهداف الكلية على مستوى المنظمة.

ثانياً: التوجه التنظيمي الداخلي للامدادات التسويقية

أ: التطور التنظيمي لادارة الامدادات

بسبب التضارب الذي ساد التوجه التقليدي في ادارة انشطة الامدادات وانعدام الرؤية المشتركة لمختلف الوظائف في المنظمة بدأ اتجاه جديد يتبلور يدعوا الى ضرورة هيكلة الانشطة اللوجيستية داخل المنظمة بغض النظر عن مستواه في الهيكل التنظيمي يهدف الى تكامل الانشطة اللوجيستية وازالة أية تعارض فيما بينها وبين الادارات الاخرى من خلال وحدة الهدف النهائي، فقد مر التطور التنظيمي لادارة الامدادات بمراحل عدة ولا يزال مستمرا بسبب الطبيعة الديناميكية للانشطة اللوجيستية ذات الصفة المتجددة والمتطورة فقد عرض كل من (La Londe & Pohlen, 1999) مراحل هذا التطور وكالاتي:

1. المرحلة الاولى: جرى رصدها في منتصف الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين والتي تمثلت بتجميع الانشطة اللوجيستية لتحقيق عنصر الموازنة بين الكلفة والخدمات فقد جرى الاعتراف في حينها من قبل المهنيين باهمية تجميع وتنسيق الانشطة المترابطة للتجهيز المادي والتوزيع المادي.
2. المرحلة الثانية: هذه المرحلة تمثلت بارساء الهياكل الرسمية وتحديد مسؤول تنفيذي امام الادارة العليا يعهد اليه مسؤولية الانشطة المرتبطة اما بالتجهيز

المادي أو التوزيع المادي اذ لم يجري دمج المسوؤليتين معا تحت ادارة واحدة لغاية منتصف الثمانينيات من القرن العشرين.

3. المرحلة الثالثة: حدوث تطور على الهيكل التنظيمي من خلال الدمج الكامل للانشطة اللوجيستية المتعلقة بالتجهيز والتوزيع الماديين وسرعان ما ازداد رواج فكرة الدمج الكامل للوصول الى التنسيق الكامل بينهما وقد كان السبب وراء هذا الاسراع في عملية الدمج ظهور مفاهيم نظام الانتاج الآني (JIT) والاستجابة السريعة للزبون وازدياد ظاهرة المشاريع المشتركة Joint Ventures في امتلاك اساطيل النقل والتسهيلات المخزنية خصوصا من قبل المنظمات ذات الامكانيات المالية المحدودة.

4. المرحلة الرابعة: تمثلت بدمج الانشطة اللوجيستية مع عمليات الانتاج وقنوات التوزيع للوصول الى عملية دمج كبرى تمثلت بادارة سلسلة التجهيز ككيان مستقل داخل الهيكل التنظيمي تتعدى مسوؤلياتها التحريك المادي للمواد الاولية من مصادر تجهيزها الى عمليات الانتاج وتحريك المنتجات النهائية الى الزبون الى ادارة ومراقبة قنوات التوزيع وبرمجة عمليات الانتاج.

5. المرحلة الخامسة: التنبؤ بظهور ظروف مشجعة تحفز المنظمات الى التحالف فيما بينها حول السيطرة على الانشطة اللوجيستية في سلاسل التجهيز بالرغم من الاستقلالية القانونية لهذه المنظمات للوصول الى هيكل تنظيمي افتراضي مترامي الاطراف.

ب: اهمية تنظيم الامدادات

تبرز أهمية تنظيم الامدادات من خلال حيويتها في انجاح عمل ادارة سلسلة التجهيز على اعتبار أن الامدادات اصبحت جزءا منها، اذ تم عرض مجموعة من الحالات العملية لعدد من المنظمات التي اعادت هيكلة تنظيم نظم الامداد مما ادى ذلك الى تقليل

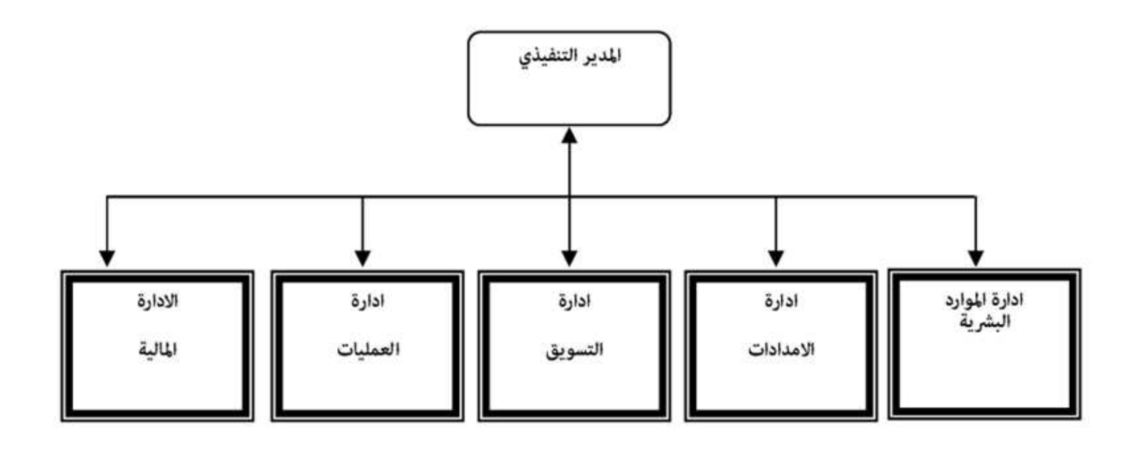
الكلف وتعظيم الواردات، ويعتمد مقدار الاهمية المعطاة نحو تنظيم الامدادات على طبيعة النظرة الموجهة نحوها، فالمنظمة التي لا تولي اهتماما للامدادات فانها سوف لا تبذل أي جهد من اجل تنظيم وهيكلة هذا النشاط والعكس صحيح، كما وان طبيعة عمل المنظمة تحكم الشكل الهيكل التنظيمي وحجم ادارة الامداد فيه فنلاحظ ان في الصناعات الاستراتيجية مثل صناعات التعدين والتصفية فان التركيز فيها يكون على اساس ديمومة توفر المواد الاولية بكميات كبيرة للعمليات للوصول الى مخرجات تشحن بكميات كبيرة لذلك فالهيكل التنظيمي تزداد فيه احتمالية ظهور اقسام لادارة التجهيز المادي للمواد الاولية للسيطرة على اعمال الشحن والتوريد واختيار وسائل النقل وتحديد مسارات التجهيز، اما المنظمات التسويقية التي يستند نشاطها الرئيس على شراء المنتجات بغرض اعادة البيع فالهيكل التنظيمي فيها يولي اهمية للتوزيع المادي للمنتجات النهائية وانشطته المختلفة كالنقل والتخزين ومعالجة الطلبيات.

جـ: الخيارات التنظيمية

عند تاكد الحاجة لوجود الشكل من اشكال الهياكل التنظيمية فانه يتاح امام المنظمة مجموعة من الخيارات التنظيمية لهيكلة عمل نظام الامدادات والتي يمكن تصنيفها كالاتي:

1. التنظيم المركزي للامدادات: الذي يعكس ادارة انشطة الامدادات المختلفة من موقع مركزي يتبع الادارة العليا للمنظمة يكون بمستوى الادارات الاخرى وتصبح الانشطة اللوجيستية ادوات تنفيذية تعمل لصالح تحقيق ادارة الامدادات، وهذا التنظيم يصلح للمنظمات ذات الفروع المحدودة التي تقع ضمن رقعة جغرافية متشابهة الظروف نسبيا ويحقق للمنظمة مزايا اقتصاديات الحجم وحصول ادارة الامدادات على نفس مستوى الدعم والاهتمام الذي تحصل

عليه الادارات التنظيمية الاخرى من الادارة العليا ويقلل من الصراعات التي قد تحدث داخل الادارة الواحدة الا انه يعاني من ضعف المرونة في مواجهة الحالات الطارئة والشكل (3) يبين الهيكل التنظيمي المركزي للامدادات:

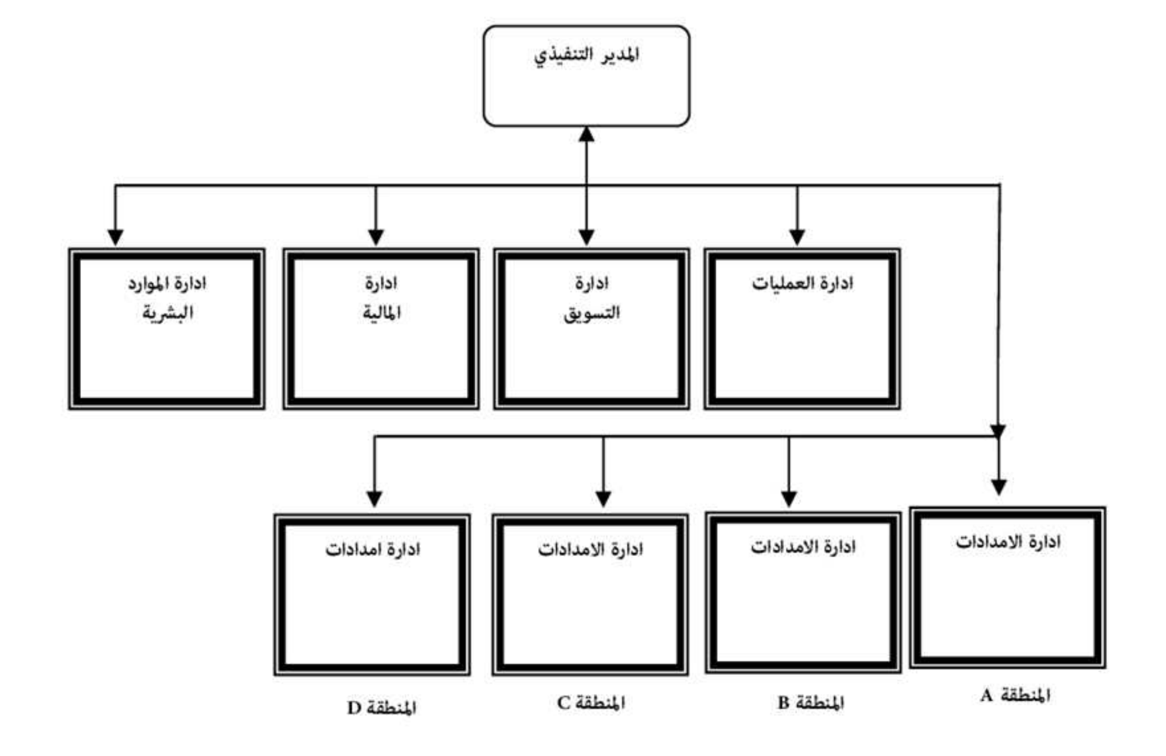


الشكل (3)

التنظيم المركزي للامدادات

Source: Czinkota, Micheal, R. & Rontainen, Lkka., (2007), "International Marketing", Thomas, South- Western.

2. التنظيم اللامركزي للامدادات: هذا النوع من التنظيمات يصلح للمنظمات التي تتعامل مع منتجات متعددة واسواق متشعبة ومتنوعة، اذ يجري فيها توزيع السلطة على الادارات الفرعية المكونة لادارة الامدادات بالشكل الذي يحقق مرونة التعامل في الاسواق المتباينة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة خصوصا في المنظمات التي تتعامل مع الاسواق العالمية لكنه يعاني من كثرة الصراعات التي تنشب بين الادارات الفرعية للحصول على الامتيازات والدعم من الادارة العليا والشكل (4) يوضح التنظيم اللامركزي للامدادات:



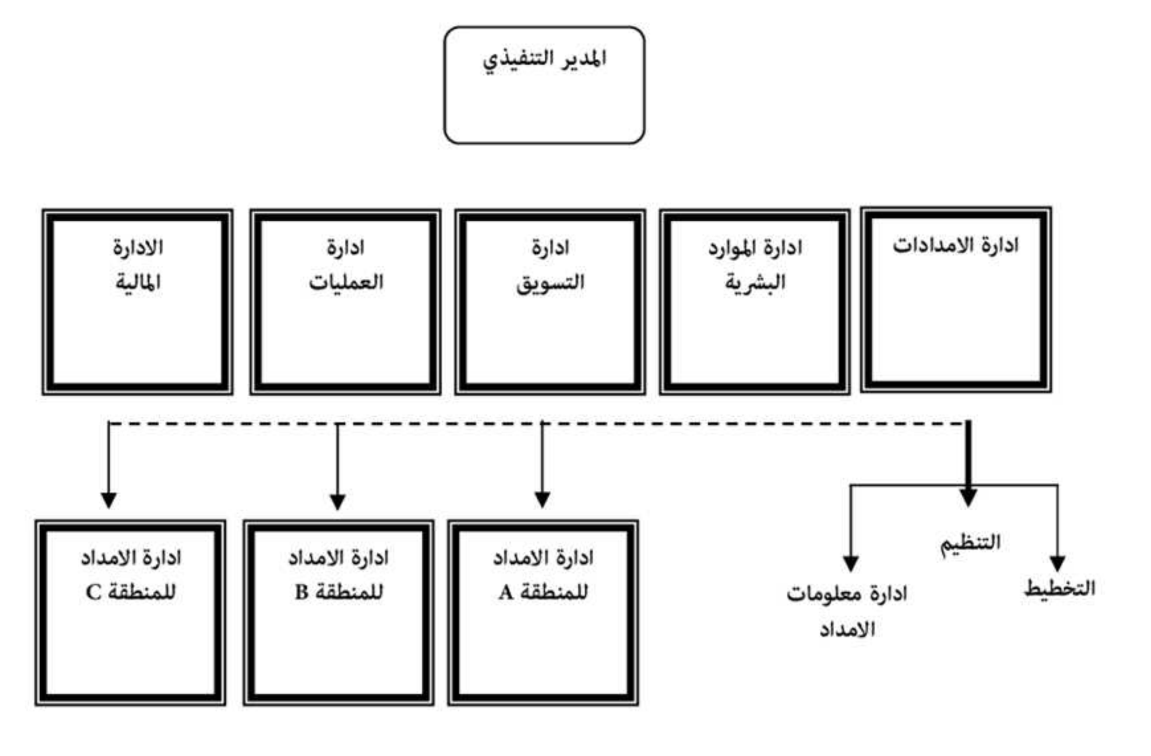
الشكل (4)

التنظيم اللامركزي للامدادات

المصدر: الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي (2009)، ادارة الاعمال الدولية، منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

3. الالية الهجينة (التنظيم المختلط للامدادات):اشار كل من (الدوري وصالح ، مصدر سابق: 342) الى وجود الية هجينة تجمع ما بين التنظيمي المركزي واللامركزي شريطة ان تاخذ بالاعتبار العوامل الاتية: " تنوع وسائل الشحن. المرونة في اوقات النقل. مدد التجهيز". على وفق هذا التنظيم فان ادارة الامدادات الرئيسة تكون مسؤولة عن تحديد الستراتيجيات والأهداف المركزية في ممارسة التخطيط والتنظيم وإدارة معلومات الإمدادات، اما الجوانب التنفيذية

المتعلقة بـادارة عمـل الانشـطة اللوجيسـتية فتـترك مسـؤولياتها الى إدارات الأمـداد الفرعية التي سوف تتمتع بصلاحيات واسعة واسـتقلالية في اتخـاذ القـرارات ناجمـة عن اللامركزية في التنفيذ. والشكل (5) يوضح الالية الهجينة في ادارة الامدادات.



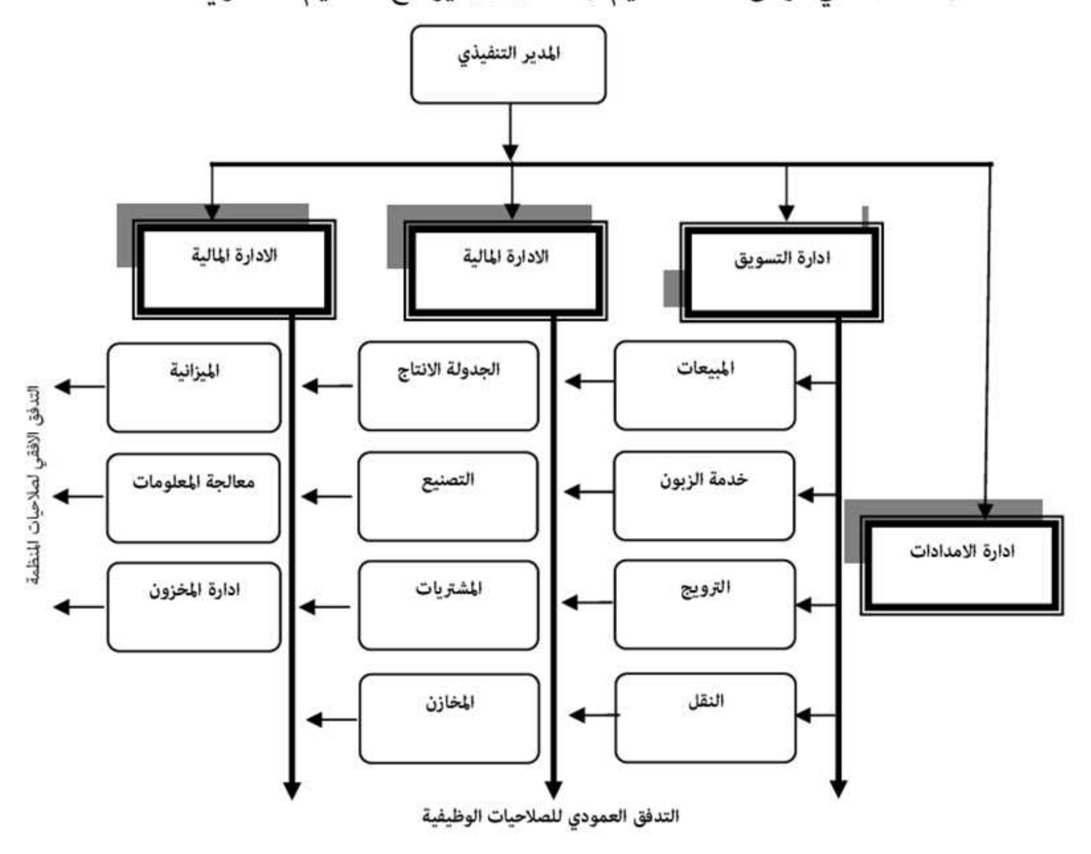
الشكل (5)

الالية الهجينة لادارة الامدادات

المصدر: الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي (2009)، ادارة الاعمال الدولية، منظـور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

4. التنظيم المصفوفي: بموجب هذا التنظيم فان مدير الامدادات يحظى بالمسؤولية عـن النظام اللوجيستي بكامله ولكن من دون ان تتوافر لديه سلطة مباشرة عن انشـطته اذ يبقـى الهيكـل التنظيمـي التقليـدي للمنظمـة عـلى حالـه ومـع ذلـك فـان

مدير الامدادات يشارك في اتخاذ القرارات اما الانشطة العملية للامدادات فيجري ممارستها داخل الوظائف الاخرى للمنظمة، ويشترط لنجاح هذا التنظيم ان يتوفر تنسيق عال بين خطوط الهيكل التنظيمي. مع توفر دعم الادارة العليا لمدير الامدادات بغية السيطرة على التعقيدات المتعلقة بعدم وضوح خطوط الصلاحية والاتصال التي ترافق هذا التنظيم والشكل (6) يوضح التنظيم المصفوفي للامدادات.



الشكل (6) التنظيم المصفوفي للامدادات

Source: La Lande, Bernard & Pohlen, Terrance, (1999), "Survey of Career Pattern Logistic Oka Brook.

اذ يحدث في التنظيم المصفوفي الكثير من التداخلات ما بين الصلاحيات الوظيفية وصلاحيات المنظمة فالاخيرة مرتبطة بادارة الامدادات اما الصلاحيات الوظيفية فمرتبطة بالادارات الوظيفية المختلفة لذلك يتطلب وجود تنسيق كفؤ لازالة أية اشكالات قد تحدث بينهما. وختاما لا بد من التنويه انه لا يوجد هيكل تنظيمي امثل يصلح للتنفيذ في كل زمان ومكان بل ان الذي يحدد قبول الهيكل التنظيمي ونجاحه طبيعة عمل المنظمة والامكانيات المتوافرة لديها والبيئة التي تعمل فيها لذلك فان التنظيم الذي كان ملائما للعمل في ظل بيئة محلية محدودة التنافس لا يصح الاستمرار به اذا ما تغيرت الظروف الى بيئة عمل دولية شديدة التنافس مثلا.

د: العوامل المؤثرة على فاعلية تنظيم الامدادات

يمكن ان تؤثر على فاعليته تنظيم الامدادات العديد من العوامل يمكن تلخيصها بالاتي:

1. الخواص التنظيمية: وتشير الى الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الداخلية بين الادارات الوظيفية المختلفة والى المستوى التقني المعتمد في التنظيم لتحويل المدخلات الى مخرجات.
2. الخواص البيئية: وتشير الى العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة فالعوامل الداخلية هي العوامل التي يمكن التحكم كالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، اما العوامل الخارجية فهي الخارجة عن سيطرة المنظمة وتشمل الظروف السياسية، القانونية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والتنافسية.
3. خواص العاملين: يعتبر العاملون في المنظمة وفي نظم الامداد خصوصا المفتاح الرئيس لفاعلية التنظيم من خلال ما يحملونه من خصائص مختلفة تتعلق بالسمات الشخصية والدوافع والاتجاهات والقدرات.
4. السياسات والممارسات الادارية: هنالك مستويان من السياسات الادارية المتبعة في المنظمة فالسياسات على المستوى الكلي تؤثر على الهدف الرئيس

للتنظيم اما السياسات على المستوى الجزئي (على مستوى الاقسام) تؤثر على وظائف المنظمة المختلفة وانعكاساتها على اهداف العاملين وكلاهما يؤثران على الفاعلية التنظيمية.

هـ: العوامل المساعدة في فاعلية تنظيم الامدادات

بالمقابل فان هناك عددا من العوامل التي تساعد في فاعلية تنظيم الامداد وهي:

1. تحديد الهدف الستراتيجي: أي بناء مجموعتين اساسيتين متوافقتين من الاهداف على المستوى الكلي للمنظمة وعلى مستوى الوظيفي وما يتخللها من تحقيق لاهداف العاملين فمثلا قد يكون الهدف الكلي تقليل وقت دورة الطلبية بنسبة 10% هذا الهدف يجب ان يترجم الى اهداف فرعية على مستوى الوظائف تدفع العاملين فيها نحو تحقيق هذا الهدف.
2. الاستحواذ والاستغلال الامثل للموارد: حصول المنظمة على الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية والاستغلال الامثل لها بما يحقق الاهداف الرئيسة والفرعية.
3. بيئة الاداء: توفير الجو التنظيمي المناسب الذي يحفز العاملين على تعظيم الفاعلية التنظيمية وبالتالي فاعلية نظام الامدادات من خلال الاختيار المناسب للعاملين للاعمال المناسبة لاختصاصاتهم، اعداد برامج التدريب والتطوير، تصميم المهام والواجبات واخيرا تقويم الاداء.
4. عملية الاتصالات: التي تتضمن نقل المعلومات والسياسات المتعلقة بنظام الامداد الى المكونات الفرعية له وضمان التغذية العكسية للاستفادة منها في تقويم الاداء وقد تكون الاتصالات افقية من رئيس الى رئيس أو من مرؤوس لاخر أو قد تكون عمودية من الاعلى الى الاسفل أو من الاسفل الى الاعلى.
5. الخبرة: الخبرة عامل حاسم في تدعيم الفاعلية التنظيمية خصوصا من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في مواجهة الحالات الطارئة.

6. التكيف التنظيمي: احدى العوامل المهمة في تدعيم الفاعلية التنظيمية هو توفر القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بالشكل عام وبنظام الامدادات بالشكل خاص فقد تتضمن المتغيرات ما يتعلق بالنقل أو متطلبات خدمة الزبائن أو باي نشاط اخر من انشطة الامدادات مما يتطلب من التنظيم سرعة الاستجابة لها بغية المحافظة على المزيج الامثل للكلفة وخدمة الزبون.

ثالثا: البدائل التنظيمية الخارجية للامدادات التسويقية

جرى في الفقرة السابقة (التوجه الداخلي لتنظيم الامدادات التسويقية) النظر الى الخيارات المطروحة امام المنظمة لتنظيم الجهد اللوجيستي بصورة مهيكلة داخل المنظمة. الا انه بالمقابل ظهر توجه خارجي جديد يمثل خياراً مطروحاً امام المنظمات التي لا تتوفر لديها الظروف والامكانات المناسبة لادارة وتشغيل النظام اللوجيستي داخليا من خلال اللجوء الى بدائل اخرى ستجري مناقشتها في هذه الفقرة.

أ: مبررات اللجوء الى البدائل الخارجية للامدادات:

هنالك جملة من المبررات والظروف تدفع المنظمة للبحث عن بدائل أخرى للحيازة المطلقة للقدرات اللوجيستية ومنها ما يأتي:

1. عرض كل من (العلي والكنعاني): موضوع التوجه نحو الخصخصة في البلدان النامية لتحويل بعض المهام الموكلة بالقطاع الحكومي الى الجهات المتخصصة في القطاع الخاص هو احد مبررات اللجوء الى التوريد الخارجي اذ ستركز المنظمات العاملة في القطاع العام اهتماماتها على انشطتها الرئيسة والاكتفاء بمتابعة الانشطة الثانوية المتنازل عنها للقطاع الخاص. ونلاحظ من ذلك فانه قد تم ايكال مسؤولية نقل منتسبي اغلب المنظمات الحكومية في العراق الى منظمات نقل خاصة وذلك للتقليل من كلف ادارة وتشغيل اساطيل النقل وضمان خدمة الزبون الذي يمثل المنتسب نفسه.

2. في حين ان (بالو): اشار ان اللجوء الى البدائل الخارجية يتوقف على عاملين هما: " مدى حيوية واهمية اللوجيستيات لنجاح المنظمة. وكفاءة المنظمة في ادارة انشطتها اللوجيستية بما يضمن تحقيق خدمة متميزة للزبون وبكلف متدنية". فالستراتيجية التي يتم اتباعها بالاعتماد على القدرات الذاتية أو الركون الى جهات خارجية تعتمد على الموقف الذي تجد المنظمة نفسها فيه بضوء العاملين اعلاه وكما مبين في الشكل (7).

اهمية اللوجيستيات		منخفضة	عالية
	عالية	البحث عن شريك ذو كفاءة (تحالفات)	اداء الانشطة اللوجيستية الداخلية
	منخفضة	البحث عن مصادر خارجية (امدادات الطرف الثالث)	البحث عن شريك ذو كفاءة (تحالفات)

كفاءة الاداء اللوجيستي (خدمة+ كلفة)

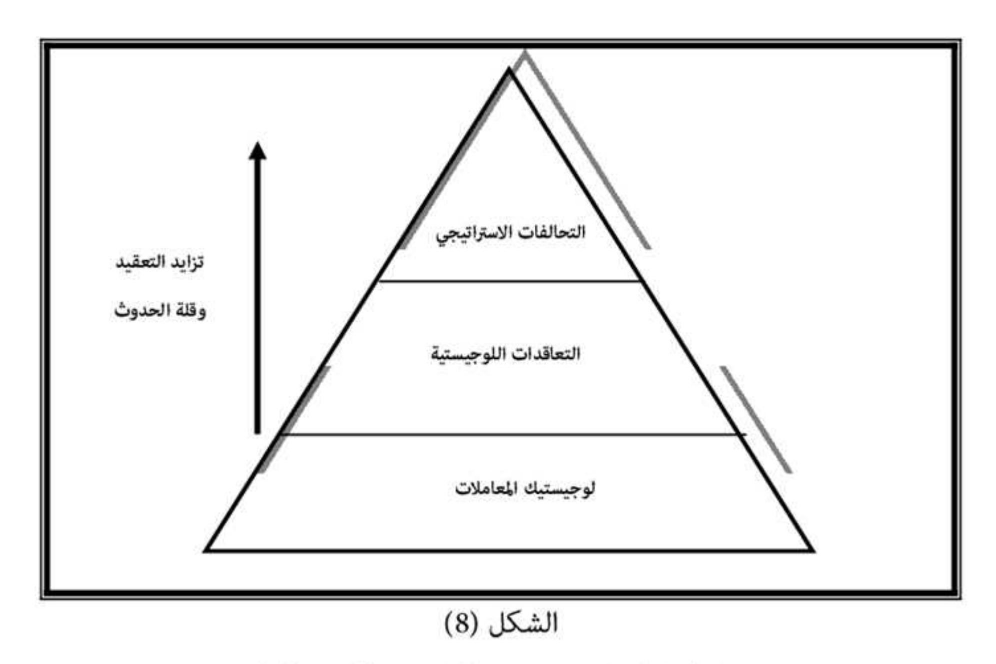
الشكل (7)

اختيار موقع الانشطة اللوجيستية

المصدر: بالو، رونالد اتش (2009)، ادارة اللوجيستيات، تعريب تركي سلطان واسامة مسلم، دار المريخ للنشر- الرياض.

فالمنظمات التي تجد في نفسها الكفاءة في اداء الانشطة اللوجيستية ذات الاهمية لنجاحها فانها سوف تعمد على اداء الانشطة ذاتيا، اما المنظمات التي تمتلك الكفاءة

ولكن الانشطة اللوجيستية لا تمثل حجر الزاوية لنجاحها فانها قد تعمد على الاستفادة من الخبرات والمهارات المتوفرة لديها باستثمارها في تحالفات مع منظمات أخرى تفتقر لذلك بغية تحقيق الريادة في العمل اللوجيستي. والمنظمات التي تلعب فيها الانشطة اللوجيستية دورا حيويا في نجاحها الا انها لا تمتلك الكفاءة لادارتها فانها سوف تسعى الى التحالف مع منظمات ذات اداء متميز للانشطة اللوجيستية. والموقف الاخير هو ان تكون المنظمة غير مهتمة بالنشاط اللوجيستي علاوة على عدم امتلاكها الخبرات والمهارات في هذا المجال فانها سوف تلجا الى التعاقدات الخارجية مع موردي امدادات الطرف الثالث للاستعانة بهم كليا في اداء كل أو جزء من الانشطة اللوجيستية التي تحتاج اليها. وقد بين (بالو) ان مستوى العلاقة اللوجيستية بين المنظمة وشركائها الخارجيين هي ذات مستويات متباينة تبعا لدرجة التعقيد وتكرارية الحدوث كما موضحة في الشكل (8).



الشكل (8)

توالية العلاقات اللوجيستية الخارجية للمنظمة

المصدر: بالو، رونالد اتش، (2009) ادارة اللوجيستيات، ترجمة تركي سلطان واسامة مسلم، دار المريخ للنشر- الرياض.

3. قدم كل من (Czinkot & Ronainen): مبررات اخرى الى اللجوء الى العقود اللوجيستية من قبل المنظمات الدولية هو تسهيل مهمة دخولها الى الاسواق الاجنبية من خلال التعاقد مع موردي الامدادات المحليين الذين يمتلكون الخبرة باسواقهم المحلية علاوة على وجود شبكات اتصال قائمة مع الزبون و/أو المجهز تساعد الداخلين الجدد الى السوق، وان التركيز على ابراز هذا السبب ربما يعزى الى توجه الكاتب نحو دراسة الاسواق العالمية ويمكن ان نضيف عليه ان الاستعانة بمتعاقدين محليين لتوفير الامدادات للمنظمة الاجنبية ربما تحكمه الانظمة المعمول بها في البلد المحلي التي توجب على المستثمر الاجنبي توظيف المنظمات الوطنية سواء بالنقل أو التخزين أو يعزى لاعتبارات اقتصادية كانخفاض كلفة المتعاقدين المحليين أو للتخلص من الضرائب والرسوم التي قد تفرض على المتعاقدين الاجانب.

4. واتفق كل من (كوتلر وارمسترونج): مع الطرح السابق بكون مصادر الامداد المحلية اكثر خبرة بمجال بيئتها علاوة على ذلك فان القيود البيئية وخصوصا في البلدان المتقدمة تجعل المنظمات الاجنبية تستعين بموردي امدادات محليين اكثر استجابة للمحددات ليس فقط الحكومية بل وللمحددات الاجتماعية أيضاً. وقد اضاف (كوتلروارمسترونج) ان من الاسباب الداعية أيضاً لاستعمال التوريد الخارجي كونه الاكثر كفاءة في تقديم الخدمة اللوجيستية والاقل كلفة اذ ينتج عنه تقليل في الكلف اللوجيستية بنسب تتراوح بين 15% الى 30% الامر الذي شجع حوالي 83%

من كبرى المنظمات المصنعة في الولايات المتحدة الامريكية للتنازل عن كل أو بعض امداداتها لصالح التوريد الخارجي اذ قدرت قيمتها بحوالي 500 بليون دولار عام 2008، لذلك نجد وعلى المستوى المحلي ان بعض الانشطة الاساسية لمنظمات متخصصة بالتوزيع والنقل جرى ايكالها للمنظمات الخاصة كنقل المنتجات النفطية وذلك أيضاً لدواعي تقليل الكلف ولمحدودية الاموال المخصصة للاستثمار بمجال وسائط النقل وقد يعزى لاسباب ظرفية تتعلق بالجانب الامني.

ب: التحالفات اللوجيستية الاستراتيجية

يشير التحالف اللوجيستي الى علاقة هادفة طويلة الامد مبنية على الثقة المتبادلة بالشكل الذي يستطيع كل طرف الاستفادة من امكانيات الطرف الاخر سواء البشرية او المادية أو المعلوماتية وبما يضمن الوصول بالاداء اللوجيستي الى مستويات اعلى من مستويات الاداء الفردي لكلا الطرفين هذا التحالف تحكمه نصوص قانونية تنظم الشكل العلاقة بينهما، اذ بموجبها يتعهد احد الطرفين بتلبية المتطلبات اللوجيستية للطرف الاخر لمدة طويلة، وبالمقابل فان الطرف الاخر يلتزم بالحصول على متطلباته حصرا من ذلك الطرف المورد ولمدة طويلة بطرق تؤدي الى خفض الكلف وتحسن جودة الخدمة المقدمة للزبون.

1. مزايا التحالفات اللوجيستية: هذه التحالفات تحقق للطرفين المشاركة في المزايا الاتية:

- تقليل الكلف اللوجيستية.
- فرصة للحصول على التكنولوجيا المتقدمة.
- اختراق افضل للاسواق بما يحقق سرعة تحقيق الميزة التنافسية.
- تزايد المعلومات المتعلقة بالمتغيرات ذات الصلة بنشاط المنظمة وبما يؤدي الى تقليل مساحة الغموض.
- تقليل المخاطرة نظرا لتوزيعها على عدد اكبر من الاطراف.
- التخلص من الكلف المصاحبة للتكامل الرأسي باعتبار التحالف بديلا لها.

هذه المميزات حفزت المنظمات الى الاندفاع نحو الدخول بتحالفات لوجستية بل وسعت الى تطوير اشكال العلاقة الاستراتيجية مع مورديها والارتقاء بها الى مستويات اعلى، فقد اشار (Heizer & Render) الى ذلك بعرضه عددا من ستراتيجيات سلسلة التجهيز اذ ربما تبدا المنظمة بالاعتماد على عدد قليل من الموردين ومن خلال التجربة وتقييم الاداء لكل منهم تستطيع الوصول الى مورد وحيد يلبي متطلباتها اللوجيستية بحكم ادائه الامثل والمنظمات اليابانية لتصنيع السيارات خير مثال على ذلك اذ طورت علاقاتها مع مورديها لتصل الى نظام يطلق عليه كرتسو (Keiretsu System) والذي يصبح فيه المجهز جزءا من المنظمة يزودها بخبراته التقنية التي تضمن الوصول الى مستويات مثلى من الاداء اللوجيستي.

2. عيوب التحالفات اللوجيستية: الا انه وبالرغم من المزايا العديدة التي تصاحب الدخول في تحالفات لوجستية كفؤه فان ذلك لا يمنع من تخوف العديد من المنظمات الدخول فيها اذ يعزى ذلك الى الاسباب الاتية: فقدان السيطرة على قنوات التجهيز والتوزيع في سلسلة التجهيز، فان ذلك قد يحصل عندما تكون كفاءة المنظمة متدنية في التعامل مع اللوجيستيات فتركن الى التحالف مع شريك يتولى تنفيذ الانشطة اللوجيستية بدلا عنها سواء في مرحلة التجهيز أو التوزيع مما يجعله اكثر قدرة في التعامل والسيطرة على قنوات التوزيع والتجهيز على حد سواء في سلسلة التجهيز التابعة لشريكه بالشكل يدفع تلك القنوات الى الرغبة في التعامل مع الحليف اكثر من المنظمة الاصلية. ان فقدان السيطرة يؤدي بالنتيجة الى اضمحلال الجهد اللوجيستي من المنظمة واختفائه. صعوبة الوصول الى تفاهمات مشتركة فيما يخص توزيع الايرادات والمنافع بين الاطراف المتحالفة خصوصا اذا كان احد الاطراف يملك سيطرة كاملة على نظام الامداد. عدم توافر الثقة الكافية للدخول في تحالفات ستراتيجية: ان ذلك قد يصح في حالة المنظمات ذات الكفاءة اللوجيستية العالية التي قد تخشى من

فقدان مميزاتها عند الدخول في تحالفات مع منظمات ذات مستويات تقل كثيرا منها في الاداء اللوجيستي.

جـ: العلاقة اللوجيستية قصيرة الاجل

تلجأ بعض المنظمات الى الحصول على الخدمات اللوجيستية بتعاقدات قصيرة الاجل لمدة سنة أو اقل من خلال المناقصات التنافسية Competitive Biddings واحالة العقد الى المورد ذو العطاء الاقل. واهم المزايا المرتبطة بهذا النوع من بدائل التوريد الخارجي للامدادات هو الحصول على تخفيضات مستمرة في اسعار الخدمات اللوجيستية المقدمة من قبل الموردين ويصح في الحالات التي لا تجد المنظمة نفسها في حاجة للدخول بالتزامات طويلة الاجل، وبالمقابل فان من المآخذ على التوريدات اللوجيستية قصيرة الاجل هو جعل العلاقة بين المنظمة ومورديها علاقة عابرة مبنية على مصالح فردية لا يتشجع من خلالها المورد الى الاستثمارات الواسعة بمجال الاعمال اللوجيستية المطلوبة من المنظمة بسبب قصر مدة العلاقة التي تربطهما فعلى سبيل المثال فان منظمة جنرال موتورز الامريكية وجدت نفسها في وضع تنافسي سيء بسبب السياسة التي انتهجتها مع مورديها للخدمات اللوجيستية عندما تبنت ستراتيجية العطاءات التنافسية عام 1992 فعلى الرغم من انها قد حصلت على مكاسب مادية وقتية الا ان اغلب مورديها قد انتقلوا الى توريد الامدادات لمنظمات منافسة اخرى كشركتي كريسلر وفورد اللتين تبنتا مدخلا تعاونيا طويل الاجل في العلاقة مع الموردين. وربما من الاسباب الاخرى التي قد تدفع المنظمات الى انتهاج هذا الاسلوب هو التعليمات والضوابط الحكومية السائدة في ذلك البلد التي تمنع الدخول بتعاقدات طويلة الامد تزيد على السنة الواحدة .

د: التوريد الخارجي (امدادات الطرف الثالث)

احد البدائل المطروحة امام المنظمة كبديل ثالث عن الانسياق وراء الهياكل التنظيمية الرسمية للامدادات هو الاعتماد على موردين خارجيين متخصصين في اداء بعض أو كل الانشطة اللوجيستية اذ عرف هذا التوجه بالتوريد الخارجي Out Sourcing والذي يشير الى ايكال مهام التوزيع المادي الى طرف ثالث لا يمتلك صلاحية ادارية داخل قنوات التوزيع التابعة للمنظمة. ومن الملاحظ على هذا التعريف تركيزه على انشطة التوزيع المادي فقط من دون الاشارة الى الشق الاخر للامدادات والمتعلق بالتجهيز المادي. في حين ان (كوتلر وارمسترونج) قد اشارا الى ان هذا التوجه يطلق عليه بامدادات الطرف الثالث (Third-Party Logistics (3PL Provider وهو مقدم أو مزود امدادات مستقل يؤدي أي من اوكل الوظائف اللازمة لتوصيل منتج المنظمة الى السوق، وقد اضاف (Hutt & Spech) بان قرار التوريد الخارجي للامدادات هو قرار ستراتيجي يتخذ من قبل الادارة العليا للمنظمة. ويتفق كل من (Czinkota & Ponkainen) و(كوتلر وارمسرونج) بان هذا البديل يطلق عليه أيضاً امدادات العقد Contract Logistics والذي يشير الى توظيف خبراء امداد خارجيين لتوفير جزء أو كل الوظائف اللوجيستية. وبالمحصلة النهائية وبغض النظر عن التسمية التي يطلق عليها على نشاط توفير الامدادات التسويقية من قبل اطراف خارج المنظمة فان هذا الاتجاه آخذ بالازدياد فبعد ان كانت نسبة المنظمات التي تعتمد على موردي امدادات الطرف الثالث حوالي 38% قبل اكثر من عشر سنوات فان النسبة تصل الى 83% حسب (كوتلر وارمسترونج) حتى ان (Hutt & Speh) يشيران الى ان بعض المنظمات توصي بالاعتماد على موردي امدادات الطرف الرابع (Fourth-Party Logistics) والتي تشير الى المنظمات التي لا تمتلك موجودات ولكنها تتولى خدمة موردي امدادات الطرف الثالث.

1. مزايا الاعتماد على موردي امدادات خارجيين: ان من اهم المزايا التي يمكن ان تحققها المنظمة عند اتباع ستراتيجية الاعتماد على موردين خارجيين هي:

- انخفاض الكلف اللوجيستية ما بين 15% الى 30% بسبب الاداء الكفؤ الناجم عن التخصص من قبل الموردين الخارجيين لانشطة الامدادات قياسا بالكلف التي سوف تتحملها المنظمة فيما لو قامت باداء هذه الانشطة بنفسها.
- تحقيق التميز اللوجيستي بسبب اسناد الانشطة غير الاساسية الى جهات متخصصة ذات كفاءة تصل الى حد التميز في الاداء لصالح المنظمة.
- التركيز على اداء الانشطة الاكثر اهمية في سلسلة القيمة للمنظمة مما يجعلها اكثر قدرة على الاستفادة من المزايا المتحققة عن تراكم الخبرة والتخصص في تخفيض الكلف وتحسين قدراتها التنافسية.
- المورد الخارجي اكثر قدرة من المنظمات في التعرف على الظروف المحلية خصوصا في مجال الامدادات العالمية والاستجابة لمتطلبات البيئة التي يعمل بها.

2. عيوب الاعتماد على موردي امدادات خارجيين: من جانب اخر فان هناك عدد من العيوب الاتية الناجمة عن اتباع هذه الستراتيجية:

- فقدان السيطرة على العمليات اللوجيستية بسبب الاعتماد المتزايد على موردي امدادات خارجيين.
- احتمالية سيطرة المورد خصوصا في الظروف التي تجد المنظمة نفسها مضطرة للقبول بالاسعار التي يفرضها المورد الخارجي حتى وان كانت تحملها كلف اعلى مما لو قامت باداء هذه الانشطة بنفسها نظرا لفقدانها القدرة الذاتية على الاداء اللوجيستي الكفوء.
- تقليل أو اضعاف العلاقة المباشرة مع الزبون مما يجعل الاخير اكثر تعلقا بالمورد منه الى المنظمة.
- المخاوف المتعلقة بعدم القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمليات الداخلية سواء في مرحلة التجهيز المادي أو مرحلة التوزيع المادي خصوصا في

مجال الامدادات العالمية لاختلاف الظروف الدولية التي تعمل بها عن الظروف المحلية التي يعمل بها المورد.

وكمحصلة نهائية فان على المنظمة الموازنة بين المزايا والعيوب الناجمة عن اتباع أي بديل من بدائل التوريد الخارجي للامدادات سواء عن طريق التحالفات اللوجيستية طويلة الامد أو التعاقدات قصيرة الامد أو امدادات الطرف الثالث بالشكل الذي يضمن لها المحافظة على تحقيق هدفي الخدمة المتميزة للزبون وبادنى قدر من الكلف اللوجيستية وذلك اعتمادا على ظروفها الداخلية المتعلقة بمدى الاهمية النسبية لانشطة الامدادات في سلسلة القيمة والامكانيات المتوفرة لديها لاداء الانشطة اللوجيستية.

س1: ناقش ما المقصود بالتوجه التقليدي لادارة انشطة الامدادات التسويقية.

س2: اشرح التطور التنظيمي لادارة الامدادات، بالتركيز على اهميته في المنظمات المعاصرة.

س3: اشرح اهم الخيارات التنظيمية المعتمدة في تنظيم الامدادات التسويقية في المنظمات.

س4: اشرح اهم العوامل المؤثرة على فاعلية تنظيم الامدادات، والعوامل المساعدة في فاعلية تنظيم الامدادات

س5: ناقش اهم مبررات اللجوء الى البدائل الخارجية للامدادات.

س6: اشرح ما المقصود بالتحالفات اللوجيستية الاستراتيجية

س7: اشرح اهم مزايا وعيوب التحالفات اللوجيستية.

س8: ناقش العلاقة اللوجيستية قصيرة الاجل.

س9: ناقش ما المقصود بالتوريد الخارجي (امدادات الطرف الثالث).

س10: اشرح اهم مزايا وعيوب الاعتماد على موردي امدادات خارجيين.

الفصل الثالث

سلسلة الامدادات التسويقية

الفصل الثالث

سلسلة الامدادات التسويقية

تمارس الإمدادات التسويقية اهمية كبيرة في المنظمات لكونها سلسلة مترابطة ذات بعد تكاملي من الدور الذي تلعبه في توليد القيمة على مستوى الزبون، المجهز، المنظمة، الاقتصاد وبالتالي يمكن بيان هذه الاهمية على وفق مدخل التسلسل المترابط ايضا للاطراف المختلفة اعلاه، الا انه وبالرغم من ذلك فقد عانت اعمال الإمدادات التسويقية ولسنوات عدة وربما حتى في الوقت الحاضر في بعض المنظمات من قلة الاهتمام الذي يعزى لتجاهل دور الانشطة والاعمال اللوجيستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق ارباح اضافية. او عدم توفر البيانات الدقيقة والكافية للادارات العليا في المنظمات عن كلفة الانشطة اللوجيستية. او تشتت الانشطة اللوجيستية بين وظائف المنظمة الرئيسة كالانتاج والتسويق وبالتالي ضياع مركزية دورها الحيوي في المنظمة لصالح الانشطة الحاكمة على حساب الانشطة الساندة. وزيادة على ما تقدم فان التوجة الفردي في ادارة الانشطة اللوجيستية بصورة غير مترابطة مع بعضها البعض لتحقيق اهدافها الذاتية على حساب الاداء الكلي للنظام. ولكن الادارات العليا في المنظمات بدأت في السنوات الاخيرة تتحسس اهمية ضرورة تكامل الاعمال اللوجيستية بسبب قدرتها على توليد القيمة من خلال زاويتين هما الوقت والمكان فالمنتجات لاتكون لها قيمة مالم تتوافر في الوقت والمكان المناسبين للزبائن. وبغية تسليط الضوء على اهمية الإمدادات التسويقية وبما يتناسب مع دورها الجديد فانه يمكن ان يتم تصنيفها حسب الاتي:

اولاً: التطور التاريخي للامدادات التسويقية

بغية تكوين صورة واضحة لدور الإمدادات التسويقية في مجالات عمل منشات الاعمال في الوقت الحاضر لابد من استعراض التطور التاريخي لها والذي يمكن عرضه من خلال الجدول (1):

الجدول (1)

التطور التاريخي للامدادات التسويقية

السنة	الحدث والدلالة المادية له	المصدر
1901	قدم (جون كرويل) تقريرا حكوميا حول العوامل المؤثرة على كلف توزيع المنتجات الزراعية في الولايات المتحدة الامريكية.	الموقع الالكتروني لمجلس ادارة الامدادات CLM www.clm1.orgsharman (September October 1984).
1916	وضع (ارش شو) كتابا ناقش فيه مشاكل الاعمال من وجة النظر الستراتيجية للامدادات وفي نفس السنة عرض (ويلر) مفاهيم منافع التسويق (الوقت، المكان، التملك) وقنوات التوزيع.	
1922	بين (فريد كلارك) دور الإمدادات في التسويق.	
1927	تم وضع اول تعريف لمصطلح الإمدادات من قبل (رالف بورسودي) وهو مشابة لتعريف مجلس أدارة الإمدادات وذكر بانه يوجد استخدامان لكلمة توزيع يجب التميز بينهما، اولا استخدام الكلمة في وصف التوزيع الطبيعي مثل النقل والتخزين وثانيا استخدام كلمة توزيع في وصف مايمكن تسميته بالشكل افضل تسويق.	
1945-1940	بروز دور الإمدادات في تحقيق النصر للحلفاء في الحرب العالمية الثانية مما زاد في التركيز والاهتمام بها.	
1956	قدم (هاورد لويس وزملائة) دراسة حول مفهوم اجمالي الكلفة في مجال العمل اللوجيستي للشحن الجوي نظرا لارتفاع كلفة قياسا بوسائل النقل الاخرى، الاانه بالمقابل يسمح باستخدام	

السنة	الحدث والدلالة المادية له	المصدر
	مستويات خزين اقل وسرعة في ايصال المنتجات للزبائن.	
1960	وضعت جامعتي مشيغان واوهايو اول برنامج دراسي لمنح الشهادات العليا في مجال الإمدادات.	The Times, they've been Achanging, Logistics Management Journal (36, no.1, 1990)
1961	كتب (ادورد سيمكي واخرون) احد الكتب الاولى في مجال ادارة الامدادات من منظور النظم.	
1962	عرض (بيتر دركر) في كتاب (الاقتصاد محتوى غامض) بان الإمدادات هي احد اخر الفرص الحقيقية للمنظمات التي ترغب في تحسين كفاءتها الانتاجية.	
1963	تم تشكيل المجلس الوطني لأدارة التوزيع المادي: The National Council of Physical Distribution Management (NCPDM) وهو اول منظمة مهنية في مجال استقطاب الخبرات بمجال الإمدادات لاغراض التعليم والتدريب ووضع المفاهيم النظرية والعملية لعملية الامدادات والذي عدلت تسميتة عام 1985 الى مجلس أدارة الإمدادات CLM.	
1972	وضع (ميشيل شيف) دراسة للارتباط بين المحاسبة والإمدادات عرفت باسم المحاسبة والمراقبة في ادارة التوزيع المادي.	
1976	نشر (لوندي وسينسرز) دراسة عن خدمة الزبون: المعنى والقياس والتي اثرت على موضوع الإمدادات.	

السنة	الحدث والدلالة المادية له	المصدر
1980	ظهور مفاهيم جديدة في حقول الانتاج مثل (MRP) نظام تخطيط الاحتياجات المادية و(JiT) نظام الانتاج الاني كان لها دور في بيان اهمية تكامل انشطة الإمدادات وتحديد العلاقة مع الوظائف الاخرى كالانتاج والتسويق. كما صادف في هذه المدة الغاء وتعديل العديد من قوانين النقل وتنظيم عمليات الشحن لتنسجم مع التوجة العالمي نحو الإمدادات المتكاملة. وانتشار استخدام الحواسيب ساعد في كفاءة وفاعلية الانشطة اللوجيستية.	
1985	وضع (مايكل بورتر) كتاب الميزة التنافسية وبين مفهوم سلسلة القيمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وعرض اهمية الامدادات داخل وخارج حدود المنظمة.	العلي والكنعاني،
1990	بسبب تزايد المنافسة وظهور مفاهيم العولمة والتحولات في التجارة العالمية والتوجه نحو التكتلات الاقتصادية وبروز دور المنظمات متعددة الجنسية والتجارة الالكترونية والتبادل الالكتروني للبيانات EDi هذه التطورات التكنلوجية ادت الى ديمومة العلاقة والاتصال مع الزبون وساهمت بتخفيض الكلف وتخفيض وقت الدورة وهي الاهداف الرئيسة لنظام الامدادات التسويقية.	
1993	(مايكل همر وجيمس جامبي) قدما كتاب اعادة هندسة الاعمال في المنظمات وادى ذلك لشيوع ظاهرة اعادة هندسة الاعمال/ العمليات في المنظمات خلال تلك الحقبة واهم مجال لاعادة	

السنة	الحدث والدلالة المادية له	المصدر
	التنظيم كان في الامدادات التي ادت الى تحسينات كبيرة في هذا المجال.	
اواسط التسعينات	ظهور مفهوم ادارة سلسلة التجهيز (SCM) كمدخل حديث لتطوير العديد من الصناعات تهدف الى تحريك السلع والخدمات من مصادرها الاولية الى الزبون.	
2000 فما بعد	تزايد الاثر البيئي في العمل اللوجيستي واعادة صياغة بعض المفاهيم والانشطة اللوجيستية للانسجام مع الاهتمام المتزايد بالوعي البيئي مثل تسخير الامدادات العكسية لخدمة هذا الغرض.	
2006 /1/1	تغير اسم مجلس ادارة الامدادات (CLM) الى مجلس ادارة سلاسل التجهيز المهنية (CSCMP) وذلك لتعاظم اهمية وشمولية سلاسل التجهيز حتى اصبحت الامدادات احد مكوناتها الرئيسة.	
المصدر: من اعداد المؤلفين استناداً الى المصادر المؤشرة في الجدول.		

ثانياً: مفهوم سلسلة الإمدادات التسويقية

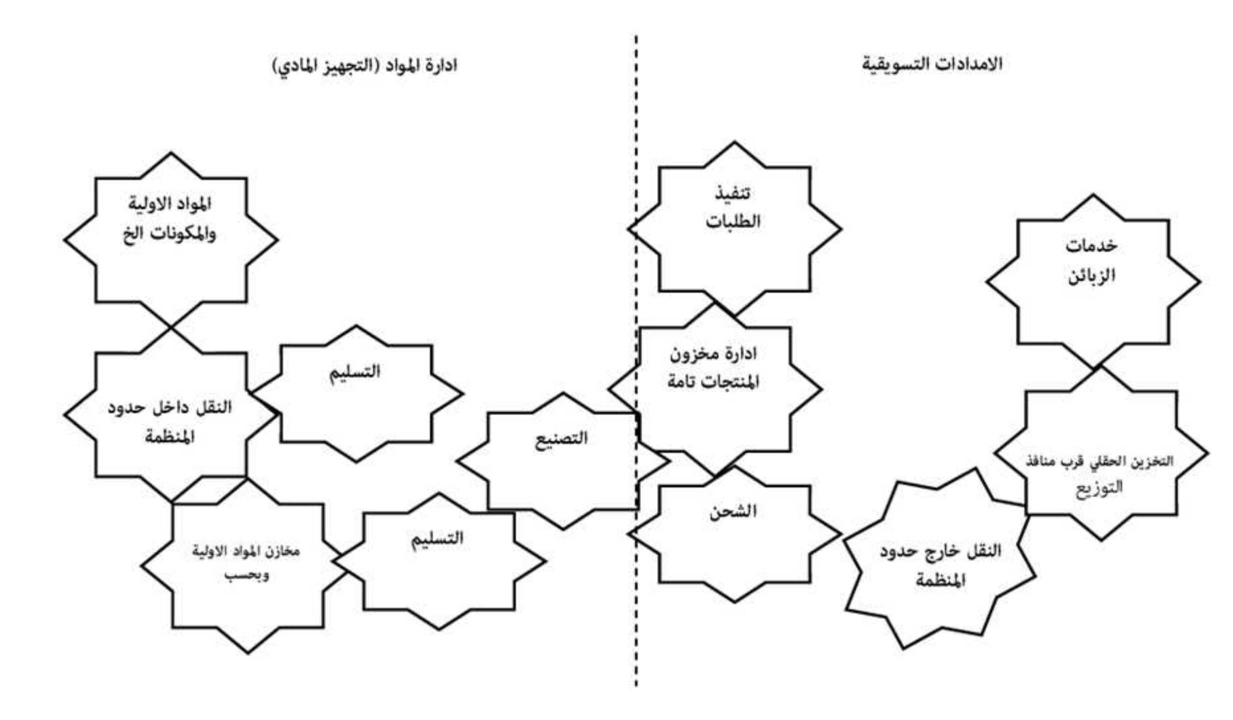
من وجهة النظر التقليدية فان قاموس (وبستر) في اللغة الانكليزية نص على ان كلمة (Logistics) تعني ذلك الفرع من العلم العسكري الذي يتعامل مع التخزين والصيانة والنقل للمواد والأفراد والتسهيلات، ويلاحظ من التعريف انه قد ركز على الجانب العسكري لعملية الإمداد واغفل تاثيرها وأهميتها على نطاق إدارة الأعمال المدنية. وقد برزت أولى الإشارات البحثية على أهمية موضوع الإمدادات في كتاب

الباحث العالمي بيتر دركر (Peter Drucker) عام 1962 في كتاب نشر له على ضرورة تكامل العناصر المختلفة ذات الأهداف المتعددة المرتبطة بالمزيج التسويقي لتوليد أدارة واحدة هدفها قناعة المستهلك، وقد أطلق على هذه الإدارة بإدارة الإمداد (Logistics Management) وعلى الرغم من وجود هذه الإشارة إلى أدارة الإمدادات الا انها لم تأخذ الطابع المهم الذي اشار إليه (دركر). وقد توالت المفاهيم على موضوع الإمدادات لتعكس وجهة نظر مقدميها والمدة الزمنية التي أطلقت فيها ومنها أول التعاريف التي قدمها مجلس أدارة الامدادات* (CLM) سنة 1985. ((هو ذلك الجزء من عملية سلسلة التجهيز الذي يتعلق بتخطيط وتنفيذ ورقابة تدفق السلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتخزينها بفاعلية وكفاءة من نقطة الأصل الى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات الزبائن)). اما (Bennet, 1988) فقد عرف أعمال الإمداد بانها عملية كاملة لإدارة تدفق السلع من المواد الأولية والمكونات خلال عمليات الإنتاج والخزن والنقل الى يد الزبون، لذلك فانه يعرض أعمال الإمداد على انها مكونه من جزئيين رئيسين هما أدارة المواد او التجهيز المادي والتي تتعلق بالشراء والخزن وتحويل المواد الأولية والمكونات والأجزاء خلال عملية التصنيع الى منتجات نهائية ومن ثم الانتقال الى الجانب الثاني وهو التوزيع المادي (بالرغم من إشارته لها ايضا بالإمدادات التسويقية) والتي تتعلق بإدارة خزين المنتجات التامة الصنع وتنفيذ الطلبيات والشحن خارج حدود المنظمة وإدارة خدمة الزبون، وكما موضحة بالشكل (9).

---

* (CLM) The Council of Logistics Management.

مجلس ادارة الامدادات وهو من التنظيمات المهنية الرائدة والمتخصصة في مجال الإمدادات وقد تأسس سنة 1985.



الشكل (9)

اعمال الامدادات

Source: Bennett, Peter D.(1988), "Marketing", McGraw-Hill, New York.

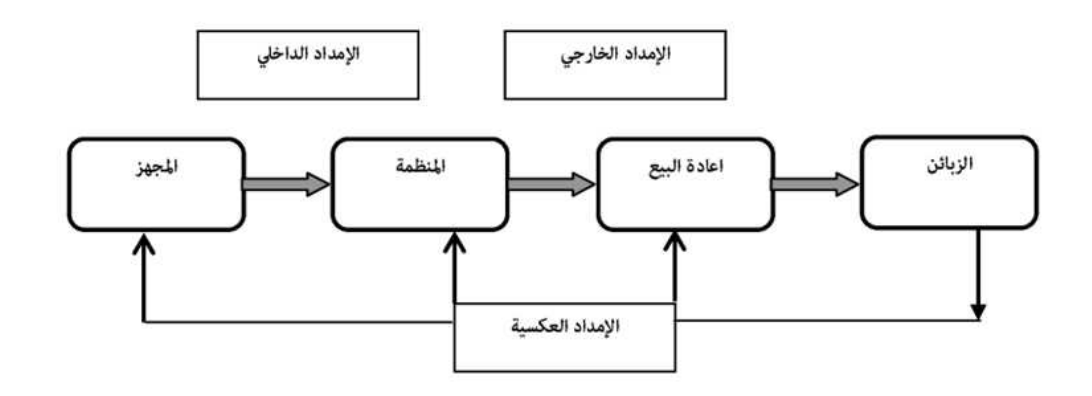
يتضح من الشكل (9) ان نظام أعمال الإمدادات يتضمن نقل المواد الأولية و التجهيزات من المجهز الى عمليات التصنيع والمنتجات النهائية من عمليات الإنتاج الى الزبون وهذا النظام الكلي مجزأ الى أنظمة فرعية تعمل على الشكل حلقات مسننة متصلة مع بعضها البعض مما يشير الى الاعتماد المتبادل فيما بينها فتحرك النظام الفرعي الواحد سيؤدي الى تحرك النظام التالي وهكذا لبقية الأنظمة الفرعية وبالشكل تتابعي، واي نشاط او نظام فرعي يعمل بصورة ضعيفة سوف يؤثر على النظام الكلي بأكمله بسبب الترابط والتداخل فيما بين الأنشطة وهذا مما يؤكد الاتجاه الذي ذهب اليه ستوك ولامبرت في عرضهما للإمدادات التسويقية، فأي خلل في المكونات الجزئية للنظام سوف ينسحب على

اداء النظام الكلي. وقد قدم المجلس الوطني لأدارة التوزيع المادي (NCPDM)* المفهـوم الاتي عن نظام الإمدادات إنه المصطلح الذي يصف تكامل نشاطي النقل والتخزين او اكثر بهـدف التخطيط والتنفيذ والسيطرة للتدفق الفعال للمواد الأولية وعمليات الخزن الداخلية والسـلع النهائية من المكان الرئيس الى مكان الاستهلاك، يشمل أنشطة الرقابـة ومناولـة المـواد وأوامـر العمليات والتدبير والتغليف ونظام لإعادة السلع، وحسب هذا المفهـوم فانـه يصـف تكامـل الأنشطة المختلفة لنظام الإمداد مع التركيز على نشاطي النقل والخزن بسـبب تـأثر التعريـف بطبيعة عمل المجلس بمجال عمليات التوزيع المادي. اما جمعية هندسة الإمـداد Society of Logistics Engineering (Sole). وهو ذلك النشاط المتعلـق بديمومـة تـدفق المـواد الأوليـة والمكونات الى العملية الإنتاجية بغية تحقيق فاعليتها وكفاءتها. الا انه من الملاحظ عـلى هـذا التعريف تركيزه على تأثير عمليات الإمداد على العمليات الإنتاجية وإهمال الجانـب المتعلـق بتأثيرها على عمليات التوزيع المادي لإيصال المنتج النهـائي الى الزبـون. في حـين (& Dornier etal 1998)، قدموا مفهومـا للإمـدادات كونهـا أدارة الأنظمـة الفرعيـة للإمـداد المتمثلـة بالتـدبير، التصنيع، التوزيع، الخزن، وخدمات ما بعد البيع، ويبدو ان التعريـف السـابق قـد اسـتبعد نشـاط النقل من سلسلة الإمدادات والذي بدونه لا يمكن إيصـال المـواد الأوليـة او المنتجـات النهائيـة الى الجهات المستفيدة ما لم يتم الاستعانة بمنظمات نقـل خارجيـة يمثلـون مـزودي إمـدادات الطـرف الثالث Third- Party Logistics Provider (3PL) المسؤولين عن توفير وتقديم كل او جزء من أنشطة سلسلة الإمداد بصورة مستقلة نيابة عن المنظمة وهو ما لم يـتم الإشـارة أليـه في تعريـف. وتماشيا مع مـا تقـدم فقـد قـدم (Bingham & Gomes, 2001) تعريفـا للامـدادات بانهـا تشـير الى تصميم وأدارة كل الانشطة (النقل، الخزن والتخزين) الضرورية لجعل المواد الأولية متـوفرة للتصـنيع وجعل السلع النهائية متوفرة للزبائن عند الطلب وحسب الحالة المطلوبة. وأن هذا المصطلح نشـأ في الحقل العسكري وغالبـا مـا يشـار الى التوزيـع المـادي بـالادارة اللوجيسـتية. ويتفـق (,Hutt & Speh

* (NCPDM): National Council of Physical Distribution Management.

2004) مع الراي الذي قدمه (Bennett) بـان الامـدادات تتكـون مـن تـدفقين للامـدادات الاول بتوفير المواد الأولية والمكونات والتجهيزات الى العمليات الإنتاجيـة والتـدفق الثـاني الـذي يوصـل المنتجات النهائية الى الزبائن. وقد عرفا الامداد ايضا (Hutt & Speh, 2004) بانه مفهـوم يعـزى الى تصميم وإدارة كل أنشطة النقل، والتخزين والاتصالات المطلوبة لتجهيز الإنتاج بالمواد الأولية وتـوفير المنتجات الى الزبائن في الوقت والشكل المطلـوبين، وبالتـالي حسـب هـذا المفهـوم فـان الإمـداد قـد تضمن جانبين: الأول التجهيز المادي (Physical Supply) الذي يجهز المنظمة بما تحتاجـه مـن مـواد أوليـة ومسـتلزمات أنتـاج والثـاني التوزيـع المـادي (Physical Distribution) المسؤول عـن تـدفق المنتجات النهائية والخـدمات الى الزبـائن و/او الوسـطاء. وتعـززا لـراي (Pennett) فـان كـل مـن (Perrault & McCarthy, 2006) اعتبرا بان الامدادات مفهوم مرادف للتوزيـع المـادي، قـد اعتـبرا ان الإمـدادات هـي نقـل، خـزن، مناولـة السـلع لمطابقـة احتياجـات الزبـائن مـع المـزيج التسويقي للمنظمة وان التوزيع المـادي. هـو اسـم شـائع آخـر للامـداد، فـالتوزيع المـادي يـوفر الاستخدام الامثل للوقت والمكان ويجب ان يحقق ايضا مقابلة احتياجـات الزبـائن مـع مسـتوى وكلفة مقبولين للخدمات المقدمة لهـم. ويتفـق كـل مـن (سـتانتون، ووكـر، أيتـزل، 2006) مـع الاتجاه السابق بان الإمداد (اللوجيستك) هو مصطلح مرادف للتوزيـع المـادي حيـث ينصـب على تدفق المواد الخام من مصادر تجهيزها الى خطوط الانتاج ونقـل المنتجـات النهائيـة مـن خطوط الانتاج الى مواقع المستهلكين النهائيين وبما يحقق نقل الكمية المناسبة مـن المنتجـات المناسبة للمكان المناسب في الوقت المناسب للزبـون المناسـب وبـالجودة المناسـبة وبالكلفـة المناسبة، وقد طور (Hollesen, 2006) ابعاد الخدمة اللوجيستية السـبعة أعـلاه الى (الكميـة المناسـبة، المنتجـات المناسـبة، المكـان المناسـب، الوقـت المناسـب، الزبـون المناسـب، الجـودة المناسبة، الكلفة المناسبة) لتصبح بمحصلتها النهائية تعبيرا عن الامداد. في حين عـرف كـل مـن (كوتلر، وارمسترونج، 2007) إمدادات التسويق انها المهـام المتضـمنة التخطـيط والتنفيـذ والسـيطرة على التدفق المادي والمنتجات النهائية والمعلومات المرتبطة بها من نقطة المنشأ الى نقطة الاسـتهلاك. وبظـل هـذا المفهـوم الجديـد لإمـدادات التسـويق فانهـا سـوف تبـدأ بـالزبون والسـوق ثـم تعـود

الى الخلف نحو المنظمة وأصبح مفهوم إمدادات التسويق يغطي التوزيع خارج حدود المنظمة Out Bound Distribution. وداخل حدود المنظمةIn Bound Distribution، عليه فقد عرض (كوتلر وارمسترونج) الشكل (10) الذي وضح أدارة سلسلة التجهيز باعتبارها الحاضنة التي تشمل أدارة تدفقات المواد الأولية والمنتجات النهائية والمعلومات والتي سيجري التطرق لها لاحقا عند تناول موضوعة علاقة الإمدادات مع المفاهيم الأخرى ذات الصلة ومنها إدارة سلسلة التجهيز.



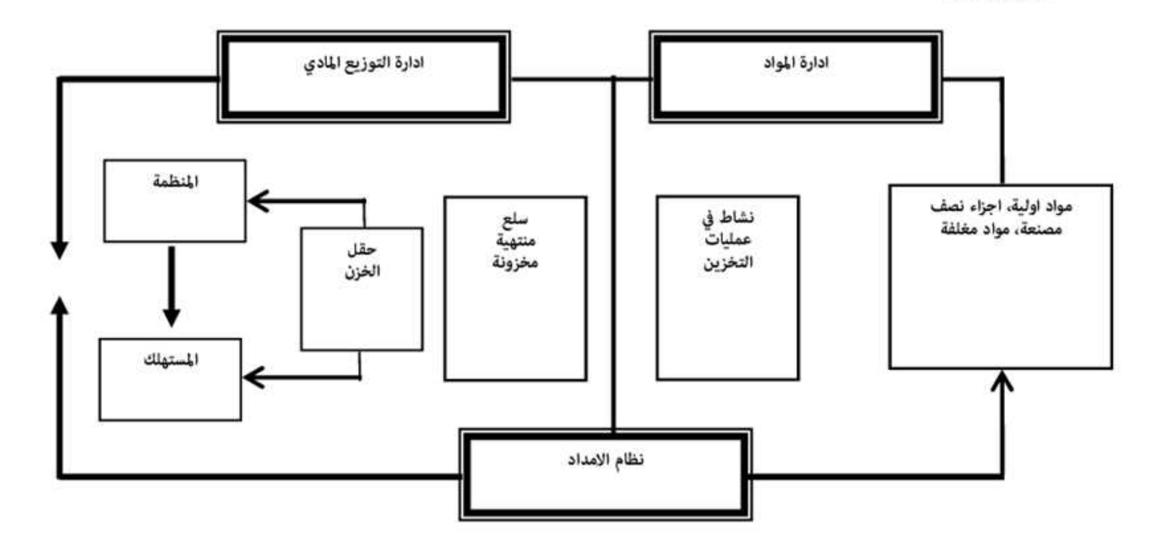
الشكل (10)

الإطار العام لسلسلة التجهيز

المصدر: كوتلر، فيليب وارمسترونج، جاري (2007)، أساسيات التسويق، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

وقد نظر (ستوك ولامبرت، 2009). الى الإمدادات من وجهه نظر تكامل النظم حيث اعتبراه من المفاهيم الحديثة والحرجة اذ تصبح الإمدادات نظاما في حد ذاتها فهي شبكة من الأنشطة المرتبطة ببعضها بغرض أدارة التدفق المرتب للمواد والأفراد في قناة الإمدادات. اما على مستوى المصادر العربية فان من اوائل الدراسات التي تناولت الإمداد او ما أطلق علية في حينه (باللوجستك الصناعي) هي دراسة (الاعسم، 1977)

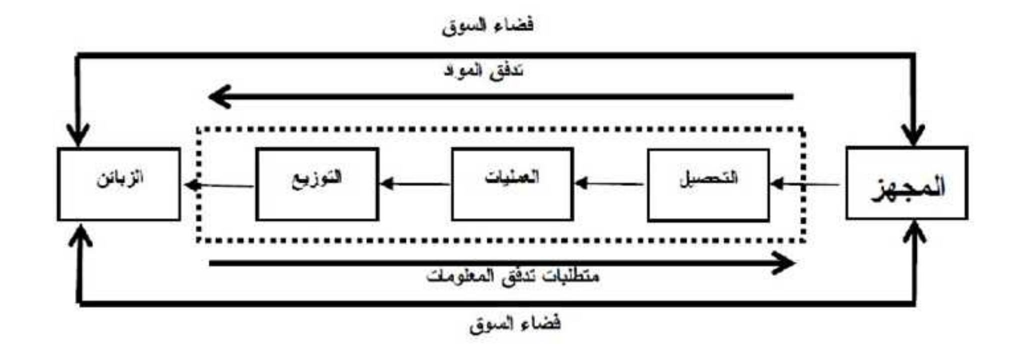
اذ بين ان اول من استخدمه هم اليونانيون في المجالات العسكرية للتعبير عن وصف وظائف الاركان العامة المتعلقة بحركة الجيش وتوفير الإمداد والتموين له واعتبر عنصرا حاسما في حسم الحرب العالمية الثانية، بالرغم من وجود مصادر اخرى تسبق ذلك التاريخ ومنها (عفيفي، 1975) الذي قدم مفهوما للتوزيع المادي يشير فيه الى العلاقات المتبادلة لكافة العوامل المؤثرة في تدفق المعلومات والسلع والمعلومات من اجل تلبية طلبات الزبائن ذلك التدفق الذي يبدأ بعمليات تجهيز المنظمة بالمواد الأولية وصولا الى تسليم الطلبية للزبون. ويلاحظ في هذا التعريف أنه يخص الامدادات بالرغم من عدم اشارته لها حرفيا ربما الاسباب تتعلق بعدم شيوع مفهوم الامداد في تلك المدة. ويمكن من خلال الشكل (11) توضيح نظام الامداد في المنظمات المعاصرة. اما الشكل (12) فيركز على عملية ادارة الامدادات في المنظمات:



الشكل (11)

نظام الإمداد

المصدر: الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان، (2006)، ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.



الشكل (12)

عملية إدارة الإمدادات

المصدر: الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي (2009)، أدارة الاعمال الدولية منظور سلوكي_واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

ومن خلال استعراض المفاهيم الأنفة الذكر يمكن ان نتوصل او نستخلص منها تعريفا اجرائيا (بان الإمدادات هي نظام متكامل يتالف من مجموعة من الانظمة الفرعية المترابطة تتعلق بخدمة الزبون، أدارة المخزون، الاتصالات والمعلومات، تنفيذ الطلبيات، النقل، مناولة المواد، والتغليف والإمدادات العكسية تهدف الى استمرارية تدفق السلع والخدمات والمعلومات من نقاط الاصل الى نقاط الاستخدام يراعى فيها عاملي الخدمة والكلفة). وبالتالي فان سلسلة الإمدادات التسويقية سوف تتباين من منظمة الى اخرى تبعا لطبيعة وحجم نشاطها والرؤية نحو العملية اللوجيستية وكيفية التعامل معها وبالتالي فان ممارسة جزء من هذه الانشطة قد لايعني الاخلال بمفهوم العملية اللوجيستية شريطة تحقيق الهدف بارضاء الزبون باقل الكلف الممكنه. فعلى سبيل المثال فان هنالك بعض

المنظمات وبحكم طبيعة نشاطها تركز على تدفق المواد الخام الى العملية الانتاجية وليس على اساس تسليم ونقل المنتجات الى الزبائن اي انها مهتمه بجانب أدارة المواد او التجهيز المادي، في حين ان هنالك منظمات اخرى وبحكم نشاطها تركز على كيفية ايصال المنتجات النهائية الى الزبائن دون الخوض بتفاصيل عمليات التجهيز للعمليات الانتاجية وبالتالي فانها مهتمة بالاعمال اللوجيستية المتعلقة بأدارة التوزيع المادي وهنالك نوع ثالث من المنظمات الذي يدير العملية اللوجيستية بصورة كاملة بسبب طبيعة النشاط الذي تزاوله ليشمل حقلي التجهيز والتوزيع الماديين ، وتاكيدا على ما تقدم فان المجلس الوطني لأدارة التوزيع المادي قد بين في نشرتة السنوية لعام 1985 بان المنظمات لاتحتاج الى ممارسة كل الانشطة اللوجيستية وكما ان الانشطة اللوجيستية لايمكن حصرها في نطاق محدود بسبب طبيعتها المتغيرة والمتجددة (كظهور نشاط الإمدادات في قطاع الصناعة الخدمية)، ولكن بالشكل عام فان المهام المتعلقة بايصال المنتجات النهائية من مراكز الانتاج الى ايدي الزبائن تعتبر من الإمدادات التسويقية.

ثالثاً: اهمية سلسلة الإمدادات التسويقية

يمكن تحديد اهمية سلسلة الامدادات من خلال الاتي:

1. الاهمية الاقتصادية للامدادات: ان للاعمال اللوجيستية دورا مهما ومؤثرا في اقتصاديات الدول خاصة في ظل التكتلات الاقتصادية، واصبحت الإمدادات للمواد الاولية والنصف مصنعة والتامة الصنع ضرورة حتمية في استمرار عمليات الانتاج والاستهلاك ويمكن ابراز الاهمية الاقتصادية من خلال المحاور الاتية:

- على وفق اعتبارات الكلفة فقد الشكلت نفقات الاعمال اللوجيستية حوالي 12% من الناتج القومي الاجمالي العالمي اي ما يقارب بـ(1.129) ترليون دولار امريكي لسنة 1994 حسب تقديرات صندوق النقد الدولي.اما على مستوى

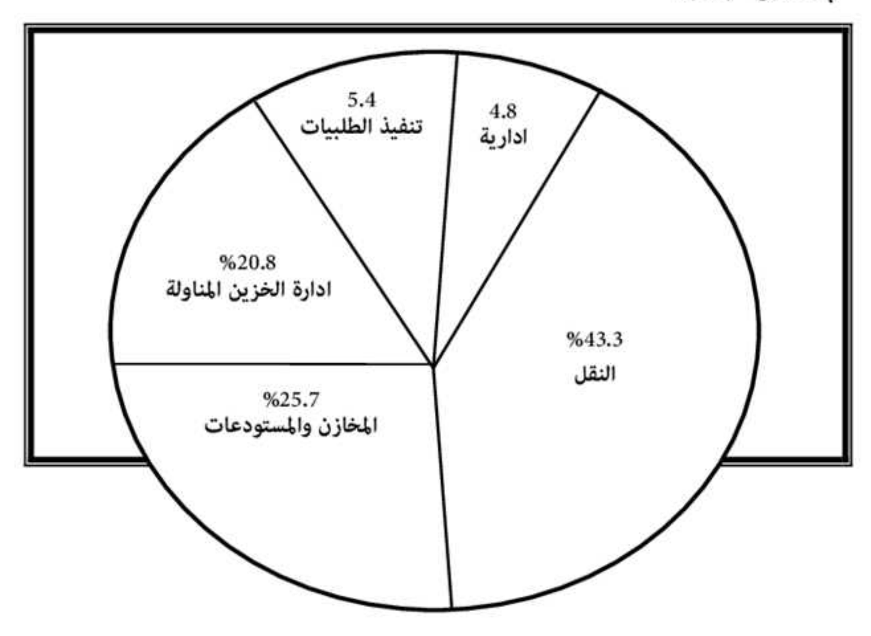
الاقتصاد الامريكي فتشير البحوث والاحصائيات الى انه في عامي 1980 و1981 كانت تالشكل نفقات اللوجيستيك حوالي بنسبة 17.2% و16.5% على التوالي من اجمالي الناتج القومي الامريكي. وفي عام (1993) بلغ المبلغ المصروف حوالي (760) بليون دولار اي مايالشكل حوالي 10.5% من اجمالي الناتج القومي الامريكي، فكل دولار للمبيعات يقابله (8) سنت نفقات لوجيستية، وفي عام 1994 انفقت الولايات المتحدة الامريكية اكثر من (893) بليون دولار. وفي عام (1997) بلغ اجمالي النفقات حوالي (797) بليون دولار اي ما نسبته 10.5% من الناتج القومي الاجمالي الامريكي. اما في عام (1999) فان نفقات اعمال الإمدادات قد ساهمت بحوالي 9.9% من الناتج القومي الاجمالي الامريكي بمبلغ اجمالي بقدر بـ(921) بليون دولار.وعند مقارنة المبلغ المصروف عام 1999 حسب مااورده المصدر السابق فانه يالشكل عشرة امثال النفقات الاعلانية ومرتين مما انفق على الدفاع الوطني ومساوي لنفقات الرعاية الصحية في امريكا. ومن الملاحظ ان هنالك تراجعا في اجمالي النفقات اللوجيستية من عام 1980 ولغاية عام 1999 فان ذلك لايعزى الى انخفاض في حجم الانشطة اللوجيستية بل الى تطور نوعيتها وتحسين ادائها والاهتمام المتزايد فيها بالشكل الذي انعكس على انخفاض نفقاتها حيث ذكرت احدى الدراسات ان الحرص المتزايد في تقليص النفقات والتحسين المستمر لانشطة الإمدادات يمكن ان يحسن انتاجيتها بنسبة 20% على حساب تقليل نفقاتها. وقد تمت الاشارة الى ان كلفة الامداد اللوجيستي في العالم كنسبة من الناتج المحلي الاجمالي لسنة 1997 بلغت في امريكا 10.5 % وفي الصين 16.5% والهند 15.4 % وفي فرنسا 12% وفي المانيا 13.1%. ومن خلال ما تقدم وبحكم حجم تاثير النفقات اللوجيستية على الاقتصاديات العالمية فان الدول تسعى جاهدة وبظل العولمة الاقتصادية الى اعطاء اهمية متزايدة للاداء اللوجيستي.

- على صعيد اخر ذي صلة تتجلى الاهمية الاقتصادية لانشطة الإمدادات التسويقية في قدرتها على الحد من تاثير ظاهرة البطالة وتوفير فرص عمل مناسبة خصوصا اذا علمنا ان هذا الحقل يستقطب حوالي من 14-15% من حجم الايدي العاملة في امريكا.

2. اهمية الإمدادات التسويقية على مستوى المنظمة:

- سبق ان اشرنا انه وخلال المدة الماضية كان هنالك تجاهلا لاهمية دور الإمدادات والتاثير الذي تلعبه في نجاح وديمومة عمل منظمات الاعمال اذ كان التركيز منصب من قبل الادارات العليا على تخفيض كلف الانتاج ولكن بوصول نظم الانتاج والرقابة عليها الى درجة عالية من الكفاءة اصبح من الصعب تخفيض كلف الانتاج واتجهت الانظار نحو زيادة الحصة السوقية وتعظيم المبيعات الاانه وبحكم محدودية سيطرة المنظمة على ظروف السوق الخارجه عن ارادتها، اصبح ولابد من التركيز على تخفيض كلف العمليات اللوجيستية المرتبطة بكفاءة الاداء وهو من المتغيرات الداخلية التي يمكن التحكم بها الى درجة كبيرة خصوصا وانها باتت تالشكل حوالي 30% من ايرادات المبيعات السنوية وحوالي 50-60 % من اجمالي كلف التشغيل. كما وان الموجودات المطلوبة لادارة انشطة الامدادات تالشكل حوالي 40% من مجموع الموجودات وبالتالي تصبح ذات تاثير كبير على ربحية المنظمة اذا ما احسن ادارتها. وقدر ترتيبها الثاني في النفقات بعد كلف الشراء. وذلك في حال عدم اعتبار نشاط الشراء احد انشطة الامدادات التسويقية، وان اي تقليص في حجم النفقات اللوجيستية سيكون ذا اثر كبير على ربحية المنظمة اذ اظهرت احدى الدراسات بانه في حال قدرة المنظمة على تخفيض كلف الإمداد بمقدار دولار واحد فان ذلك سيؤثر على الارباح بالقدر نفسة الذي تؤثر به زيادة مبيعاتها 100 دولار.وبالتالي كلما امكن تخفيض الكلف اللوجيستية ادى ذلك الى زيادة ربحية المنظمة من جانب والى خدمة الزبون اقتصاديا من جانب اخر بسبب انخفاض اسعار المنتجات المبنية على

حجم الكلف شريطة المحافظة على مستوى جودة الخدمة اللوجيستية المقدمة للزبون. ويمكن توضيح كلف عناصر الإمدادات من حيث نسبتها الى اجمالي الكلف بالشكل (13):



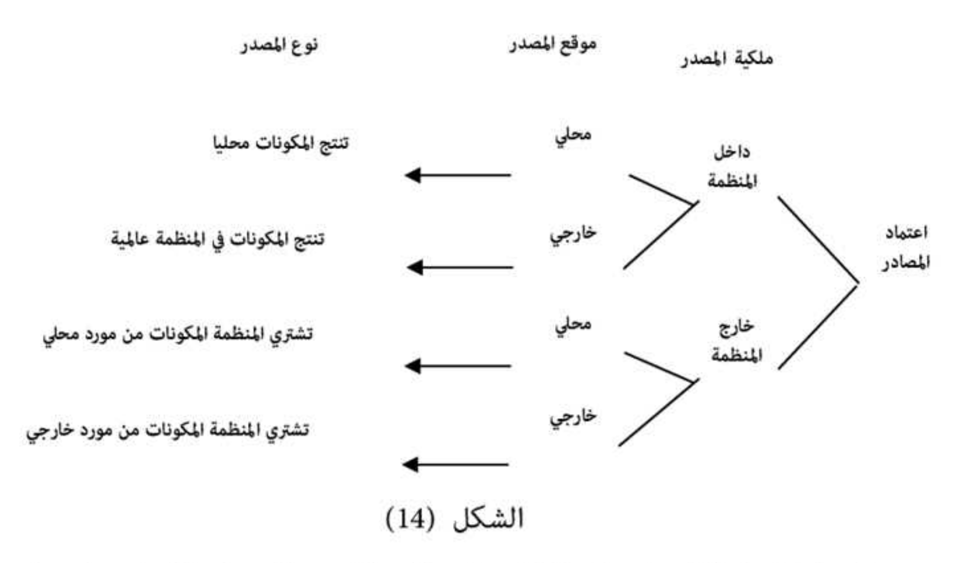
الشكل (13)

النسب المئوية لكلف عناصر الامدادات

Source: Pride,،William M. & Ferrell, O. C., (2000) "Marketing Concepts and strategies", Houghton Mifflin company.

- ان الاداء الامثل للانشطة اللوجيستية وتوفير المنتجات بالوقت والمكان والكلفة المناسبة سوف ينعكس ايجابيا على رضا الزبون وزيادة الولاء لمنتجات المنظمة، اما الخلل في ذلك سوف يدفع الزبون الى البحث عن بدائل اخرى، مما يلحق ضررا بسمعة المنظمة وحصتها السوقية. وسوف يجري التفصيل اكثر في هذه الفقرة عند عرض هدف/ نشاط الخدمة اللوجيستية وردود فعل الزبون عند الفشل بتقديمها.

- تنسيق انسيابية العمل بين ملكية مصادر السلع والخدمات ومواقع هذه المصادر ونوعها بالشكل يمنح مراكز القرار في المنظمة رؤية واضحة عن كل الاحتمالات الممكنه للامدادات. ويوضح الشكل (14) تنسيق انسيابية العمل بين ملكية مصادر المنتجات ومواقع هذه المصادر ونوعها.



الشكل (14)

تنسيق انسيابية العمل بين ملكية مصادر المنتجات ومواقع هذه المصادر ونوعها

المصدر: الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي (2009)، ادارة الاعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- الدور المهم للاعمال اللوجيستية في ستراتيجية المنظمة اذ ان من المعروف ان هنالك عدداً من الستراتيجيات التنافسية التي يمكن ان تتبعها المنظمة منها ستراتيجية التمايز (Differentiation Strategy) وخاصة في مجال تقديم الخدمات اللوجيستية بما يجعلها متفردة عن المنافسيين في نظر الزبون، او ستراتيجية قيادة الكلفة (.Cost Leadership Strategy) بان تجعلها المنظمة في

مقدمة اولوياتها الستراتيجية بضغط الكلف الى ادنى حد ممكن، كما وان هنالك بعض المنظمات. يمكن ان تعتمد على ستراتيجية التركيز (.Focus Strategy) بما يتيح لها الاستفادة من التخصص في الاعمال اللوجيستية بتركيز نشاطها في مجال واحد لتقديم خدماتها لمنظمات اخرى وفق صيغة مجهزي امدادات الطرف الثالث للامدادات PL3 الذي يؤدي الى زيادة كفاءتها في تقديم الخدمات اللوجيستية.

3. اهمية الإمدادات التسويقية للزبون

- الإمدادات التسويقية تضيف قيمة للمنتج من حيث قدرتها على توفير المنتجات على وفق احتياجات الزبون بالوقت والمكان والكلفة والكمية المناسبة، وبالتالي فان الإمدادات تخلق قيمة لم تكن موجودة سابقا اذ توفر قيمتين اثنتين هما الوقت والمكان من مجموع اربع قيم تضيفها اعمال المنظمات الى المنتجات وهي الشكل ، الوقت، المكان، التملك، اذ توفر عمليات التصنيع توليد قيمة الشكل من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات والتسويق يتيح توليد قيمة التملك بنقل قيمة المنتج من المنظمة الى الزبون في حين يناط بالإمداد مهمه توليد قيمتي الوقت والمكان المناسبين للمنتجات. فبعض انشطة الإمدادات كالتخزين والنقل لها القدرة على خلق القيمة المكانية والزمانية مثل خزن المنتجات الزراعية في مواسم معينة لمدة زمنية لحين ظهور الطلب عليها اونقلها من اسواق يقل الطلب عليها الى اسواق يشتد الطلب عليها. ومن الامثلة الواقعية التي توضح هذا الجانب عندما انفقت منظمة كوداك في نهاية السبعينيات من القرن العشرين ملايين الدولارات على حملتها الاعلانية للترويج عن الكاميرا الفورية قبل ان توفرها بالكميات المناسبة في منافذ التوزيع مما ادى الى تحول زبائنها الى شراء المنتج التنافسي البديل كاميرا البولاريد.

- ان تزايد رغبة الزبائن في الحصول على استجابة سريعة ومناسبة و ظهور مفاهيم الانتاج الواسع Mass Production والتنميط (المعيارية) Standardization والتسويق الواسع Mass Marketing والايصاء Customization ولد أعباءاً كبيرة على عمليات الإمداد تمثلت بضرورة الانسجام مع هذه المفاهيم بغية تحسين الاستجابة السريعة والمناسبة للزبون التي تعتمد على تدفق الخدمات والسلع والمعلومات من المنظمة الى مراكز استخدامها.

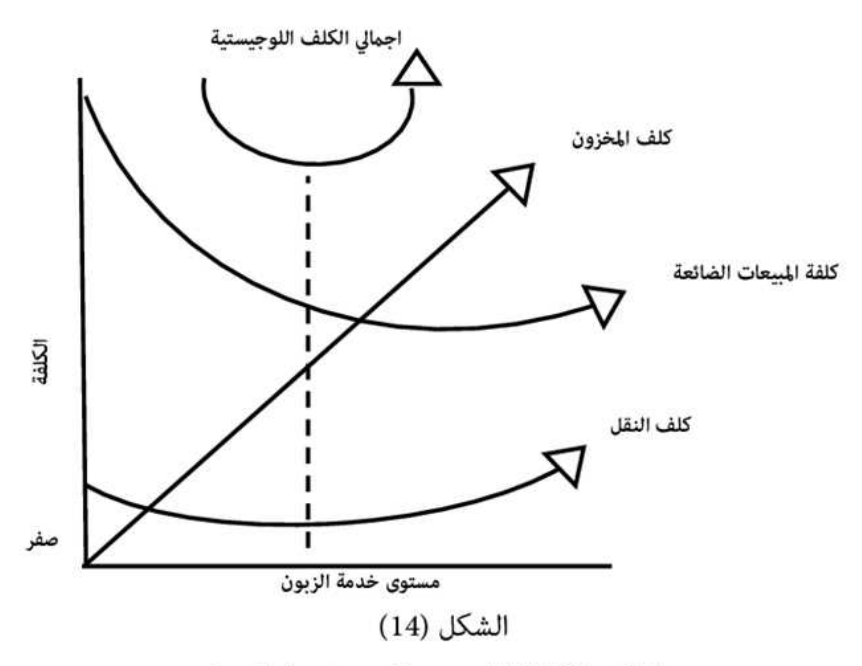
4. اهمية الإمدادات التسويقية في المجالات الاخرى: ان المحاور السابقة التي تناولت موضوع اهمية الإمدادات قد تعطي انطباعا بان مجال عملها يتعلق بما تقدمة منظمات الاعمال من سلع الى الاسواق، الا ان في الواقع فان مجال عمل الإمدادات يمتد الى حقول اخرى خارج نطاق منظمات الاعمال فالمبادئ والانشطة اللوجيستية تمارس وبفاعلية في المجالات الاتية:

- الإمدادات التسويقية في صناعة الخدمات: يتصف قطاع الخدمات في الدول المتقدمة بكبر حجمه ونموه المتزايد بالشكل ملحوظ ففي الولايات المتحدة هنالك اكثر من 70% من الوظائف يقع في قطاع الخدمات الخاصة او الحكومية.ويعزى ذلك الى المجالات الواسعة فيها لتلبية رغبات الزبون بالشكل يفوق ما في السلع التي وصل معظمها الى درجة عالية من المثالية، حتى انه هنالك بعض المنظمات يتم تصنيفها على اساس منظمات خدمات الاانها في الحقيقة تقدم سلع مادية مثل منظمة ماكدونالدز، وكذلك المستشفيات التي تقدم الرعاية الصحية تحتاج الى الإمدادات الكافية من المؤن والادوية والمستلزمات الطبية والوقود والتجهيزات وخدمات اخرى سائدة كالصيانة كل هذه المكونات تستلزم القيام بالانشطة اللوجيستية لتوفيرها حتى يتمكن ملاك المستشفى من مزاولة عمله الخدمي. الامر يصح ايضا على منظمات البريد السريع مثل DHL التي تقوم بتحديد خطوط السيرلاسطول مركباتها لاستلام ونقل وتوزيع الطرود البريدية فهي تمارس نشاطا لوجيستيا. البنوك تحتاج الى تحديد حجم الاموال اللازمة لفروعها

في مختلف المناطق وتوفير الدعم المالي المستمر من خلال عمليات النقل المادي للاموال. حتى ان شبكات الاعلام والتلفزة تمارس الانشطة اللوجيستية بتوزيع مراسليها على مناطق العالم المختلفة لتغطية الاحداث الطارئة وتحديد الوقت الكافي لتغطيتها على الهواء.ومن ذلك يتضح ان أدارة الاعمال اللوجيستية في قطاع الخدمات يمثل احد الاتجاهات الحديثة في تنمية وتطوير الاعمال اللوجيستية.

- الإمدادات في الحقل العسكري: قبل ظهور الاهتمام بالإمدادات في منظمات الاعمال كان المجال العسكري سباقا للخوض في هذا النشاط حتى قيل ان جذور العمل اللوجيستي متوافرة في الجيش. ومن ابرز العمليات اللوجيستية هي الحملة المخططة لتحرير اوربا من قبل الحلفاء وفي الحرب العالمية الثانية، مما دفع الجنرال الالماني رومل الى القول ان سبب خسارة المعركة كان بسبب النقص اللوجيستي الالماني.
- الإمدادات البيئية: مع النمو السكاني وزيادة الوعي البيئي وارتفاع معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فان ذلك دفع منظمات الاعمال الى الاهتمام بالقضايا البيئية وممارسة الانشطة اللوجيستية التي تدعم هذا الاتجاه ومما زاد في الضغط بهذا المجال صدور القوانين والتشريعات التي تلزم المنظمات بممارسة الانشطة اللوجيستية في مجال المحافظة على الموارد البيئية وسلامتها مثل الزام الحكومة الالمانية لمتاجر المفرد باسترداد العبوات الفارغة حتى يعاد تصنيعها. ان زيادة الوعي البيئي وما تمخض عنه من مصطلحات سواء على مستوى عمليات التصنيع او على مستوى الانشطة التسويقية والمسماة بالتسويق الاخضر (Green Marketing) قابلها نشاطا حيويا للامدادات تصاعد الاهتمام به يدعى بالإمدادات العكسية (Reverse Logistics) والمتعلقة باعادة المنتجات المعيبة من الزبون الى المنظمة والتي سوف يتم التطرق اليها لاحقا عند تناول الانشطة الرئيسة للامدادات.

- اهمية تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد: يمكن هذا التحليل المنظمة من تحديد الانشطة اللوجيستية الاكثر اهمية وتوجيه الجهود نحو تخفيض كلفها كما وانه يمكن من تصميم وادارة نظام الامداد الادارة العليا بفاعلية.
- تحديد مستوى خدمة الزبون: كلما حصل الزبون على مستوى خدمة مرتفع كلما قلت فرص فقدان الزبون لاسباب تعزى الى عدم توافر المخزون او نتيجة التسليم البطيء او عدم انجاز الطلبية بالشكل المطلوب، الا انه بالمقابل فان ارتفاع مستوى الخدمة باكثر من طلبات وتوقعات الزبون يؤدي الى تحمل المنظمة المزيد من الكلف والاعباء اللوجستية مثل كلف النقل ومعالجة الطلبيات والتخزين . ويمكن بيان علاقة مستوى خدمة الزبون والكلفة بالشكل (14).

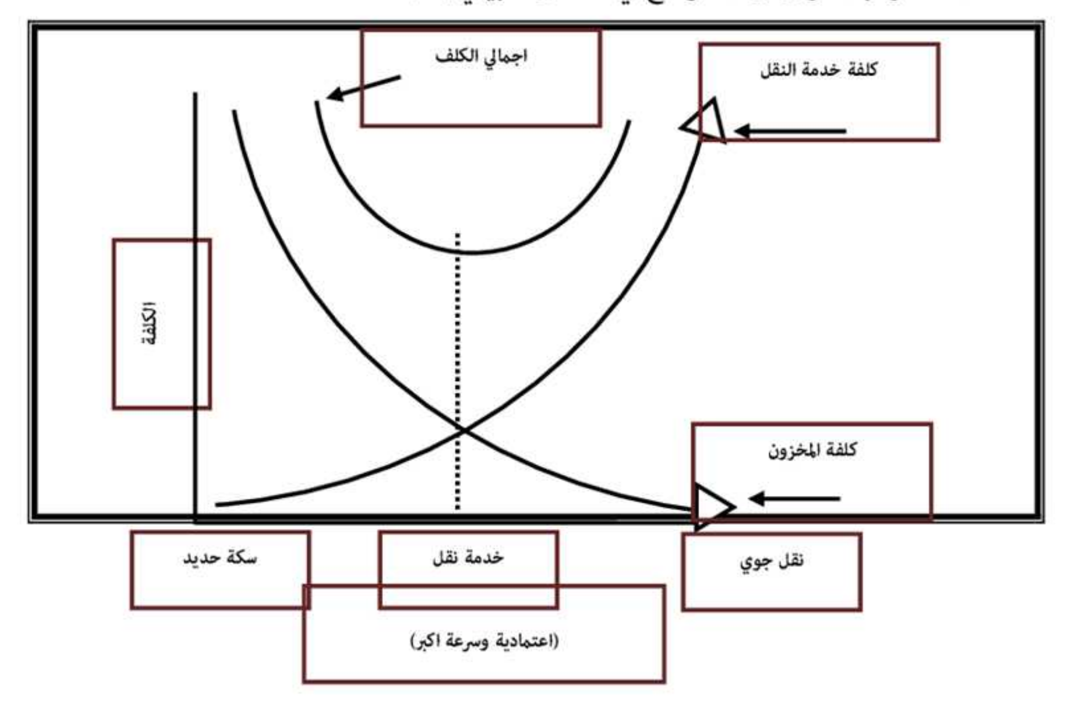


الشكل (14)

مبادلات الكلفة اللوجيستية مع خدمة الزبون

Source: Perrault, William D. & McCarthy, E. Jerome (2006), "Essential of Marketing: A Global- Managerial Approach", 10th ed McGraw- Hill.

▪ تحديد مستوى خدمات النقل: ان الارتفاع بمستوى خدمات النقل تؤدي الى خدمة عالية للزبون من خلال ايصال المنتجات المطلوبة بالسرعة والجودة المطلوبة ولكن بالمقابل فان ذلك سوف يدفع بكلف النقل الى الارتفاع الامر الذي يجعل المنظمة تفاضل بين وسائل النقل المتاحة للوصول الى الوسيله التي تلبي معايير الخدمه اللوجيستيه للزبون وبالكلفه المناسبه للمنظمه ليس فقط بما يتعلق بالنقل ولكن ايضا للانشطة الاخرى كالمخزون اذ ان اختيار وسيلة النقل السريعه كالطائرات مثلا يقلل وبالشكل كبير من حجم الاموال المستثمره بالمخزون وكما موضح في الشكل البياني(15).

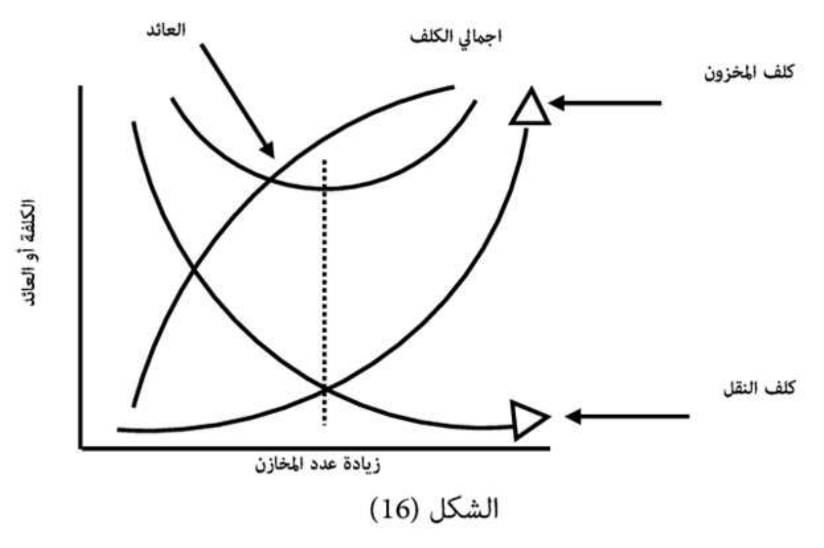


الشكل (15)

مبادلات كلفة النقل مع كلفة المخزون

المصدر: بالو، رونالد اتش، (2009)، ادارة اللوجيستيات، تعريب تركي سلطان واخرون، دار المريخ للنشر، الرياض.

▪ تحديد عدد المخازن وانعكاساتها على العائد: هنالك عدد من الاعتبارات الاقتصادية الاساسية التي تسعى المنظمة للموازنة بينها في تحديد عدد المخازن منها حجم كلف المخزون وكلف النقل وحجم العائد المتحقق من خدمة الزبون، لذا فان زيادة عدد المخازن تؤدي الى انخفاض في كلف نقل المنتج بسبب قرب المخازن من مراكز الاستهلاك وسرعة تسليم الطلبية للزبون ولكن بالمقابل يؤدي الى ارتفاع كلف الخزن لذلك ينبغي على المنظمة ايجاد نقطة التوازن بين الكلفة المشتركة للتخزين والنقل في مقابل مستوى الخدمة المقدمة للزبون وكما موضح في الشكل (16):



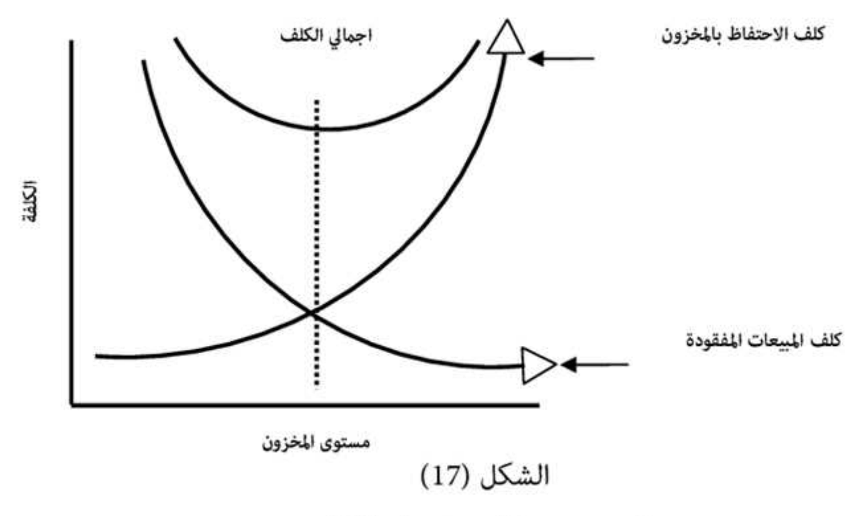
الشكل (16)

زيادة عدد المخازن وانعكاساتها على الكلفة والعائد

Source: Bingham, Jr Frank, G. & Gomes, Roger, (2001) Business Marketing, 2nd ed, NTC/ Contemporary Publishing Group, Inc., New York.

▪ تحديد مستوى مخزون الامان: ترغب المنظمات في الوصول الى اعلى مستويات خدمة الزبون من خلال الايفاء بمتطلباته بافضل صورة ومنها ديمومة توفير المنتج الذي يصاحبه ضرورة توفير مستويات عالية من المخزون بالشكل الذي يقلل

من احتمالات فقدان الفرص البيعية. الا ان ذلك سوف يؤدي الى ارتفاع حجم الاموال المستثمرة في المخزون مما قد يـؤدي الى زيـادة احـتمالات السرقـة، التلـف والتقـادم وربما اللجوء الى ايجار مخازن اضـافية ولكـن مـن دون التـاثير عـلى كلـف النقـل لـذا ينبغي على المنظمة الموازنة بين كلف المخزون وكلفة المبيعات المفقودة للوصـول الى المزيج الانسب بينها والشكل (17) يوضح هذه العلاقة:

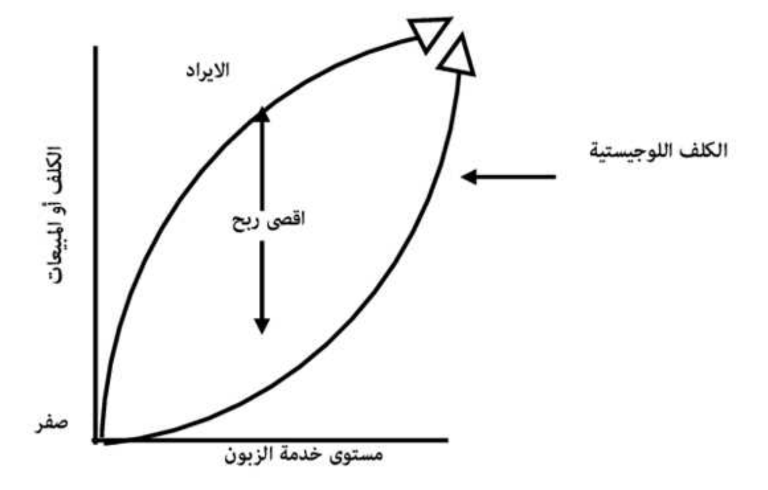


الشكل (17)

تاثير مستوى المخزون على الكلف

المصدر: العلاق، بشير عبـاس، (1993)، الأسـس العلميـة في التخطـيط والسـيطرة المخزنيـة، الدار العربية للموسوعات، بيروت.

من خلال ما تقدم وبمعرفة العلاقة بين الخدمـة اللوجيسـتية المقدمـة للزبـون وحجـم المبيعات وعلاقتها مع المستويات المختلفة من الكلف اللوجيستية يمكن تحديد مقـدار الـربح الذي يمثل لفرق بين الكلفة والعائد والموضحة بالشكل (18).



الشكل (18)

الايراد والكلف والارباح عند مستويات مختلفة من خدمة الزبون

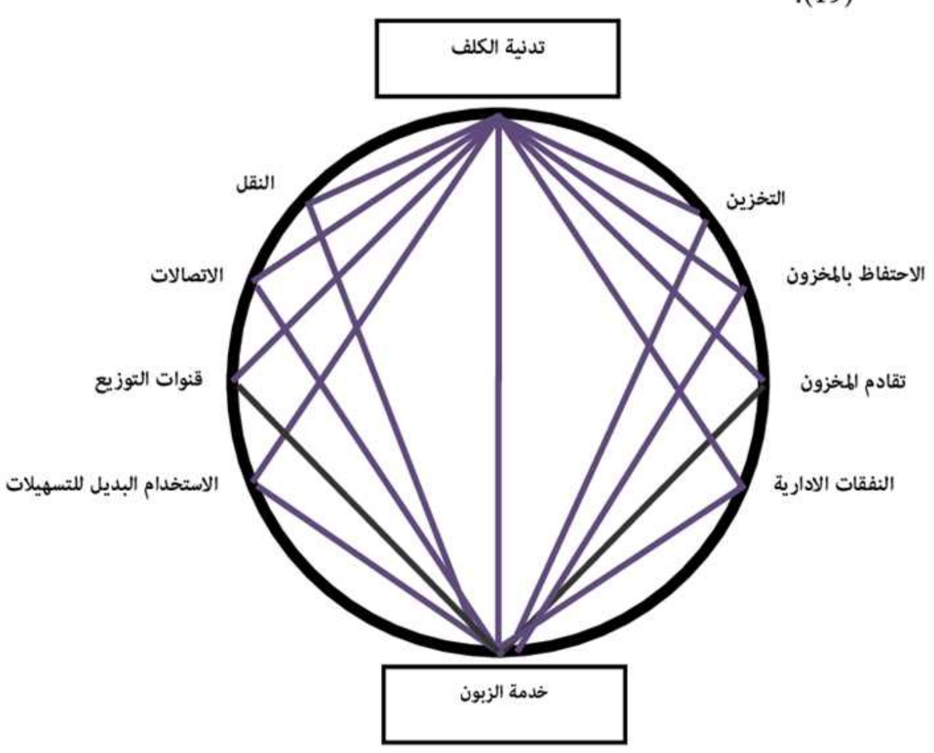
المصدر: ستوك، جيمس ولامبرت دوجلاس (2009). الادارة الاستراتيجية للامدادات، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

رابعا: اهداف الإمدادات التسويقية

لا يخلو أي نشاط من اهداف يسعى لتحقيقها وقد تتباين هذه الاهداف من منظمة لاخرى وربما من ظرف لاخر داخل المنظمة نفسها ويشار الى الإمدادات التسويقية بانه من السهل جدا تحديد اهدافها بصورة نظرية الاانه من الصعب تحقيقها في الواقع الفعلي وقد تناولت كتب الإمدادات هذا الموضوع بالبحث والتفصيل نورد منها مايلي:

1. الهدف الرئيس النظام الإمداد هو تعظيم خدمة الزبون وذلك في حدود اقل كلفة، وهذا الهدف يحمل تناقضا في داخله فالمنظمة لغرض الوفاء بمتطلبات خدمة الزبون فانها تسعى الى الاحتفاظ بخزين اكثر، الاستخدام المكثف

لوسائل النقل، النوعية العالية لمواد التعبئة والتغليف وغيرها الا انه من جانب اخر كل هذه المتطلبات تحتاج الى كلف امداد عالية، وقد وضع (أدريس) نموذجا حدد الشكل العلاقة المتداخلة بين عناصر الكلفة اللوجيستية لتحقيق هذا الهدف وقد جرى التصرف به من قبل المؤلفين وتعديله ليصبح بالشكل (19):



الشكل (19)

نموذج العلاقة المتداخلة لعناصر الكلفة اللوجيستية لتحقيق الاهداف

المصدر: بتصرف من المؤلفين استناداً الى: ادريس، ثابت عبد الرحمن (2006)، مقدمة في أدارة الاعمال اللوجيستية (الإمداد والتوزيع المادي)، الدار الجامعية، الاسكندرية.

اذ يلاحظ مـن الشـكل السـابق ان أي تغيـير في قـرارات الانشـطة اللوجيسـتية سوف يؤثر في حجـم الكلفـة ومسـتوى الخدمـة المقدمـة للزبـون مـما يتطلـب موازنة دقيقة بينها من خلال اسلوب مبادلة الكلفة والعائد.

2. ان اهداف الإمدادات التسويقية تتركز في القيـام بايصـال المنتجـات المناسـبة الى المكان المناسب وبالوقت المناسب، ولكن في نفس الوقت بين ان هذا الهدف من الصعب تحقيقة في الواقع الفعلي لعدم وجود نظام للامداد يعمل بنفس الوقت عـلى رفـع مسـتوى خدمـة الزبـون الى الحـد الاقصى وكـذلك تخفـيض الكلـف اللوجيستية الى الحد الادنى خصوصا وان الكلـف تتفاعـل فـيما بينهـا وكثـيرا مـا ترتبط بصورة عكسية متبادلة. فعلى سبيل المثال ان اتخـاذ قـرار شـحن المنـتج بواسطة السكك الحديد فان ذلك سوف يخفض كلف النقل قياسا بوسائل النقل البري الاخرى، ولكن ذلك سوف يكون على حساب وقت تسليم المنـتج كـما وان تقليل مستويات الخزين يساهم في تقليل كلف راس المـال المسـتثمر بـالمخزون ويقلل من كلف الخـزن وتقـادم الخـزين الا انـه بالمقابـل قـد لايلبـي الطلبـات الطارئـة والكبـيرة عـلى منتجـات المنظمـة بالشـكل يـدفع زبائنهـا الى اللجـوء للمنافسين لتلبية متطلباتهم بسبب نفاد خزين المنظمة وبالتالي على المنظمة ان تقوم بدراسة مايرغب بـه زبائنهـا ومايقدمـة المنافسـون للوصـول الى التصـميم المناسب لنظام الإمداد وبمعرفة اهداف الإمدادات التسويقية يمكن للمنظمة ان تصمم لها النظام الذي يحقق تدنية الكلف الاتية مـع المحافظـة عـلى مسـتوى تحقيق الاهداف:

$$M = T + FW + VW + S$$

حيث ان:

M: كلف الإمدادات التسويقية الكلية للنظام المقترح.

T: كلف الشحن الكلية للنظام المقترح.

FW: كلف الخزن الثابتة.

VW: كلف الخزن المتغيرة.

S: كلفة المبيعات الضائعة (بسبب تدني الخدمة اللوجيستية).

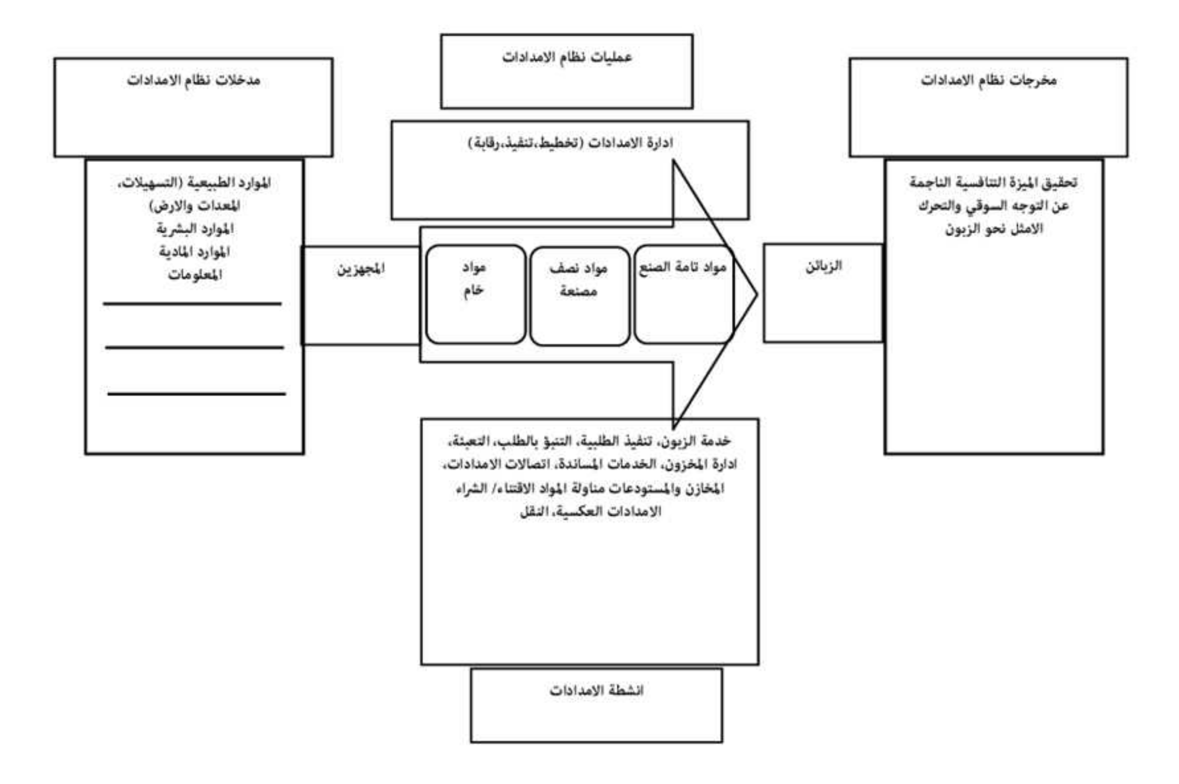
وان اختيار النظام الانسب هو الذي يؤدي الى ان تكون فيه M في ادنى مستوى ممكن يوصل لتحقيق الاهداف.

3. وهناك بعدا جديدا لاهداف الإمدادات التسويقية هو تقليل وقت الدورة (Reducing Cycle Time) والمقصود به الوقت المستغرق لاكمال العملية اللوجيستية بدءا من استلام الطلبية وصولا الى ايصال المنتج الى الزبون.

4. ان كفاءة تحقيق اهداف الامدادات الكلية يعتمد على كفاءة تحقيق الاهداف الفرعية للانشطة المكونة لنظام الإمدادات واي خلل في الاداء الفرعي سوف ينسحب على الاداء الكلي.

خامساً: نظام الامدادات التسويقية

يمثل منهج النظم أحد المفاهيم الرئيسة التي مهدت الطريق الى بلورة مفهوم الامدادات، اذ تصبح الامدادات نظاما في حد ذاتها التي تتالف من شبكة من الانشطة والعناصر المرتبطة مع بعضها تهدف الى تدفق المواد من مراكز التجهيز الى المنظمة ثم تتحول الى منتجات نهائية تتدفق الى مراكز الاستهلاك، ويوفر هذا المنهج والموضح بالشكل (20) المقدم من قبل (ستوك ولامبرت، 2009) الامكانية لفهم العلاقات المتداخلة والمترابطة بين مكونات النظام.



الشكل (20)

مكونات نظام الإمدادات

المصـدر: سـتوك، جـيمس ولامـبرت، دوجـلاس، (2009) الأدارة السـتراتيجية للإمـدادات، ترجمة سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض.

ان دراسة نظام الامدادات كنظام متكامل وتبينه في الواقع العملي قد اتاح للكثير من المنظمات العالمية تقليل اجمالي الكلف. والذي بخلافة فان انشطة الامدادات سـوف تعمـل بصورة فردية لتحقيق اهدافها الذاتية على حساب الهدف الكلي للنظام مـن دون التنسـيق المتبادل بما يخـل بـاداء ادارة الامـدادات انطلاقـا مـن مفهـوم التداؤبيـة الـذي يشـير الى ان مجموع الناتج الكلي للنظام اكـبر مـن مجمـوع الانشـطة الفرعيـة المكونـة لـه. فضـلا عـما

تقدم فان اعتماد منهج النظم في الامدادات يتيح للمنظمة عملية التقويم المستمرة للنظام من خلال التغذية المرتدة للمعلومات من البيئة حول كفاءة الانشطة اللوجيستية بالشكل الذي يعزز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. ان مفهوم النظام الكلي للامدادات ينسحب ايضا على الانشطة الفرعية المكونة له ليصبح كل منها نظاما فرعيا يعمل بنفس الية النظام الكلي. وبالشكل عام فان النظام الكلي لادارة الامدادات يتالف من المكونات الاتية التي اتفق عليها:

1. مدخلات نظام الإمدادات: وتتضمن الاتي: " الموارد الطبيعية: التي تشمل الارض والتسهيلات المادية والمواد الاولية والمعدات المطلوبة لتشغيل الفعاليات المختلفة. الموارد البشرية: التي تتمثل بالملاكات الادارية والتقنية والخدمية اللازمة للقيام بالوظائف الادارية المتعلقة بالتخطيط والتنفيذ والرقابة على عملية تدفق التجهيز والتوزيع الماديين من المجهز الى الزبون. الموارد المالية: الموارد المالية المطلوبة للحصول على احتياجات المنظمة من مختلف انواع المدخلات والايفاء بالالتزامات المالية المترتبة على ادارة وتشغيل ومتابعة النظام. المعلومات: تشمل المعلومات ذات الصلة بعمل نظام الامداد المتعلقة سواء بالبيئة الداخلية للمنظمة او البيئة الخارجية والتي يفترض ان تحقق الترابط بين الانشطة وتتكامل داخل نظام الامداد وخارجه ايضا مع مكونات سلسلة التجهيز بل وتتعداها الى الانشطة الاخرى بالمنظمة وصولا حتى الزبون للوقف على ردود فعله على مستوى الخدمة اللوجيستية المقدمة له".
2. عمليات نظام الامدادات: تشمل مختلف الفعاليات والانشطة التي تساهم بعملية تدفق المواد الاولية من المجهز مرورا بالمنظمة لتحويلها وعبر مختلف العمليات الانتاجية الى مواد نصف مصنعة ومنتجات نهائية ولغاية وصولها الى الزبون. وهذه الانشطة تختلف من منظمة لاخرى تبعا لطبيعة اعمالها. الا انها يمكن ان تشمل الانشطة الاتية والتي سوف يتم تناول البعض منها بالتفصيل في

الفصل اللاحق (خدمة الزبون، التنبؤ بالطلب، أدارة المخزون، اتصالات الإمدادات، مناولة المواد، تنفيذ الطلبية، التعبئة، الخدمات المساندة، المخازن والمستودعات، الاقتناء، الإمدادات العكسية، النقل).

3. مخرجات نظام الإمدادات: يمكن النظر الى مخرجات نظام الامداد من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة الناجمة عن التميز اللوجيستي والتحرك الامثل نحو الزبون.

4. التغذية المرتدة (العكسية): لم يظهر الشكل موضوع البحث ان هنالك تدفقا معاكسا للمعلومات من الزبون الى نظام الامداد حول مدى كفاءة وفاعلية الانشطة اللوجيستية، وربما يعزى بذلك الى ان احد الانشطة اللوجيستية هو نشاط الامدادات العكسية اذ لايقتصر دورها على ادارة وتنفيذ عملية التدفق العكسية للمنتجات المعادة من الزبون لاسباب تتعلق بعيوب في المنتج او لاي سبب اخر واتخاذ القرارات المناسبة لكيفية معالجتها سواء باعادة التصنيع او التخلص منها، بل ان الامر قد يتعدى ذلك للحصول على معلومات من الزبون حول كفاءة مختلف انشطة الامدادات وهذه المعلومات سوف تتكامل مع المعلومات الاخرى الواردة من مختلف الجهات ذات العلاقة سواء داخل المنظمة وخارجها لتصبح كمدخلات لنظام الامداد بغية تقويمه.

سادساً: المبادلة بين الكلفة والعائد

من الموضوعات الحرجة ذات العلاقة هو المبادلة بين الكلفة والعائد نظرا لارتباطه الوثيق بالاهداف الرئيسة لسلسلة الامدادات التسويقية بسبب طبيعة العلاقة الطردية بين حجم الكلفة ومستوى الخدمة المقدمة للزبون وايضا بسبب طبيعة العلاقات الداخلية بين الانشطة اللوجيستية، اذ يعد احد الاساليب المعتمدة لتقويم انشطة الامدادات التسويقية ومدخل الكلفة الكلية Total-cost Approach وكذلك مدخل الارباح الكلية -Total

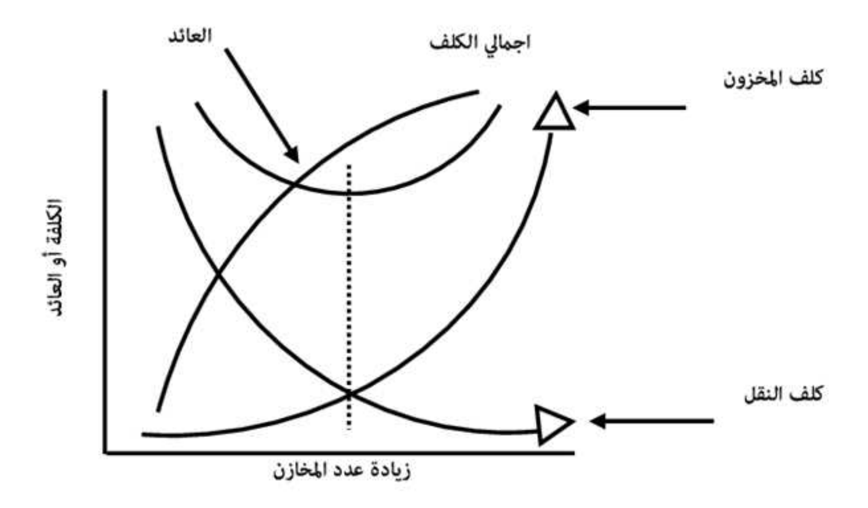
Profit Approach،وان هذا التصنيف في اساليب التقويم والقياس يعزى الى تصنيف الاهداف الرئيسة للامدادات مابين الكلفة والخدمة وان الوصول الى التركيبة المثلى فيما بينها يؤدي الى تعظيم ربحية المنظمة:

1. مفهوم المبادلة بين الكلفة والعائد: هو اختبار وتحليل الكلفة المرتبطة بكل مكون من مكونات نظام الامداد التي سوف توصل الى ادنى الكلف الممكنة لمستوى معين من خدمة الزبون. وهذا التحليل يميز العلاقات البينية Interrelationship بين مختلف الانشطة اللوجيستية من خلال التركيز على النظرة الكلية والشمولية لاجمالي كلف النظام اللوجيستي بدلا من التركيز على تخفيض كلف الانشطة الفرعية كل على حدة وبصورة منفصلة اذ يركز على الترابط والتفاعل المشترك بين هذه الانشطة (النقل، التخزين، خدمة الزبون، معالجة الطلبيات، الخ) فزيادة كلفة احد الانشطة يقابلة تخفيض اكبر في مجموع الانشطة الاخرى.
2. متطلبات تحقيق طريقة المبادلة بين الكلفة والعائد: ان الوصول الى التطبيق الامثل لهذه الطريقة الذي يوصل الى تصميم فعال لنظام الامدادات يستلزم ما ياتي: " تحديد الاهداف المطلوبة من نظام الامدادات. تحديد الانشطة المطلوبة التي يمكن ان تحقق اهداف النظام اللوجيستي. تحديد مستويات الكلف المرتبطة باداء الانشطة اللوجيستية. تحديد العلاقات المتبادلة بين الكلف داخل النشاط الواحد وبين هذا النشاط والانشطة الاخرى (مثل مقارنة كلف استخدام الطائرات بدلا من الشاحنات وتاثيرات هذا البديل على كلفة الخزن). اختيار نظام الامداد الذي يحقق الاهداف المطلوبة عند اقل مستوى من الكلف".
3. الية تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد: يشترط تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد على القيام بالآلية الاتية: " تحليل الكلفة والعائد حول كيفية تاثير مستوى الخدمة اللوجيستي على المبيعات فعلى الرغم من ان تقديم مستويات عالية من الخدمة يمكن ان يكلف مبالغ عالية الا انه بالمقابل يؤدي الى عوائد عالية تغطي

الكلف وتحقق الربحية. تحليل ومقارنة الكلف المترتبة عن كل بديل داخل النشاط الواحد وتاثيرات ذلك على الانشطة الاخرى".

4. اهمية تحليل المبادلة بين الكلفة والعائد: يمكن هذا التحليل المنظمة من تحديد الانشطة اللوجيستية الاكثر اهمية وتوجيه الجهود نحو تخفيض كلفها كما وانه يمكن من تصميم وادارة نظام الامداد الادارة العليا بفاعلية.
5. تحديد مستوى خدمة الزبون: كلما حصل الزبون على مستوى خدمة مرتفع كلما زادت فرص الاحتفاظ الزبون لاسباب تعزى الى توافر المخزون او نتيجة التسليم السريع او دقة انجاز الطلبية بالشكل المطلوب، الا انه بالمقابل فان ارتفاع مستوى الخدمة باكثر من طلبات وتوقعات الزبون يؤدي الى تحمل المنظمة المزيد من الكلف والاعباء اللوجسيتية مثل كلف النقل ومعالجة الطلبيات والتخزين .
6. تحديد مستوى خدمات النقل: ان الارتفاع بمستوى خدمات النقل تؤدي الى خدمة عالية للزبون من خلال ايصال المنتجات المطلوبة بالسرعة والجودة المطلوبة ولكن بالمقابل فان ذلك سوف يدفع بكلف النقل الى الارتفاع الامر الذي يجعل المنظمة تفاضل بين وسائل النقل المتاحة للوصول الى الوسيله التي تلبي معايير الخدمه اللوجيستيه للزبون وبالكلفه المناسبه للمنظمه ليس فقط بما يتعلق بالنقل ولكن ايضا للانشطة الاخرى كالمخزون اذ ان اختيار وسيلة النقل السريعه كالطائرات مثلا يقلل وبالشكل كبير من حجم الاموال المستثمره بالمخزون.
7. تحديد عدد المخازن وانعكاساتها على العائد: هنالك عدد من الاعتبارات الاقتصادية الاساسية التي تسعى المنظمة للموازنة بينها في تحديد عدد المخازن منها حجم كلف المخزون وكلف النقل وحجم العائد المتحقق من خدمة الزبون، لذا فان زيادة عدد المخازن تؤدي الى انخفاض في كلف نقل المنتج بسبب قرب المخازن من مراكز الاستهلاك وسرعة تسليم الطلبية للزبون ولكن

بالمقابل يؤدي الى ارتفاع كلـف الخـزن لـذلك ينبغـي عـلى المنظمـة ايجـاد نقطـة التوازن بين الكلفة المشتركة للتخزين والنقـل في مقابـل مسـتوى الخدمـة المقدمـة للزبون وكما موضح في الشكل (21):



الشكل (21)

زيادة عدد المخازن وانعكاساتها على الكلفة والعائد

Source: Bingham, Jr Frank, G. & Gomes, Roger, (2001) Business Marketing, 2nd ed, NTC/ Contemporary Publishing Group, Inc., New York.

سابعاً: التداخل المفاهيمي للامدادات التسويقية مع المفاهيم الاخرى

اختلف الباحثون في الشكل علاقة الامدادات التسويقية بالمفـاهيم الاخـرى كسلسـلة التجهيـز، التوزيـع المـادي، ادارة المواد، سلسلة القيمة، اذ عدها بعضهم انها تمثل الوجه الاخر أو المرادف لها، في حين اعتبرها اخـرون احـد مكونـات هذه المفاهيم، وقد نتج عن ذلك خلط وتداخل المفـاهيم في تحديـد طبيعـة العلاقـة التـي تحكمهـا، وقـد تعـزى اسـباب

الالتباس بين مفهوم الامدادات التسويقية والمفاهيم انفة الذكر الى الطبيعة الديناميكية لمفهوم الامدادات التسويقية القابلة للتطور مما يصعب في تحديد ابعادها اذ سيعتمد الشكل المفهوم على المدة التي عرض فيها فقد تصبح هذه العلاقة بعد مدة غير منطقية أو غير محددة المعالم نتيجة حركية مفهوم الامدادات التسويقية. أو قد يعزى ذلك الى منطلقات ذاتية تهدف الى تضخيم أو تحجيم احد الادوار بصورة عفوية او مقصودة نتيجة التحيز والميل لاحد المفاهيم وعسى ان لا يقع المؤلفين فيها:

1. الامدادات التسويقية وادارة سلسلة التجهيز: ان مفهوم ادارة سلسلة التجهيز Supply Chain Management من المفاهيم الحديثة نسبيا التي ظهرت اواسط الثمانينيات من القرن العشرين في الحقل اللوجيستي كفلسفة تكاملية جديدة لادارة التدفق الكلي للمواد الاولية ونصف المصنعة والمنتجات النهائية من المجهزين وعبر عمليات الانتاج الى المستخدم النهائي اذ تناولها بالعرض العديد من الباحثين منهم. فلسفة متكاملة لادارة التدفق متعدد الاتجاهات للمواد والمعلومات عبر كامل قناة التوزيع من مجهزي المواد الاولية الى المستخدم النهائي وبالعكس. وهي مفهوم اوسع واشمل واكثر حداثة من مفهوم الامدادات الذي يعد الركن الأول بسلسلة التجهيز اضافة الى قناة التوزيع الركن الثاني لها لذلك فان مجلس ادارة الامدادات قد قام في عام 1998 بتعديل مفهوم ادارة الامدادات (بعد بلورة مفهوم ادارة سلسلة التجهيز) الذي سبق ان قدمه المجلس في عام 1986 لتصبح الامدادات جزء من ادارة سلسلة التجهيز الذي يخطط، وينفذ ويراقب تدفق السلع والخدمات والمعلومات المرتبطة بها وتخزينها بفاعلية وكفاءة من نقطة الاصل الى نقطة الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات الزبائن. وبالتالي فان ادارة سلسلة التجهيز تدير سلسلة متكاملة من التدفقات داخل حدود المنظمة وخارجها من خلال التدفق الاعلى والذي يتعلق بتوريد المواد الاولية والمكونات من المجهزين الى المنظمة والتدفق الاسفل الذي يتعلق بتوصيل المنتجات النهائية من المنظمة الى زبائنها وان دور الامدادات ضمن هذا الاطار سوف ينحصر بادارة التدفقات المادية

للمواد الاولية والمنتجات النهائية والمعلومات من نقاط الاصل (التجهيز) الى نقاط الاستخدام (الزبائن) بل ان اسم مجلس ادارة الامدادات CLM قد جرى تغييره الى مجلس ادارة سلاسل التجهيز المهنية CSCMP* وذلك بتاريخ 2006/1/1. من جانب اخر فقد اشار كل من (Czinkota & Ronkainen) ان ادارة سلسلة التجهيز نتجت من تكامل ثلاثة مفاهيم قد نمت داخل الحقل اللوجيستي هي: مفهوم النظام، مفهوم الكلفة الكلية، مفهوم تبادلات الكلفة اذ ان من اهداف ادارة سلسلة التجهيز الضمنية هو تخفيض كلف الانشطة المختلفة مثل تقليل مستويات المخزون حتى عدها كل من (krajewski & Ritzman) احد الاولويات التنافسية لسلسلة التجهيز الكفؤة المتحققة من خلال الكلفة المنخفضة علاوة على ان (Heizer & Render) قد اعتبر ان من بين القرارات الرئيسة لسلسلة التجهيز الداعمة لستراتيجية المنظمة هي القرارات المتعلقة بستراتيجية الكلفة المنخفضة. على الرغم من كون مفهوم ادارة سلسلة التجهيز اكثر حداثة من مفهوم الامدادات الا ان (Kotler, 2000) قد اشر نقطة تعد جوهرية في مجال الفرق بين المفهومين إذ اشار الى ان سلسلة التجهيز تنظر الى الاسواق على انها نقاط تسليم نهائية فقط (Only destination points) وان المنظمة سوف تكون اكثر فاعلية من خلال الاخذ بالاعتبار متطلبات السوق أولاً ومن ثم العودة الى تصميم سلسلة التجهيز من تلك النقطة وهذه النظرة تخص امدادات التسويق. قد اشارا الى هذه النقطة ضمنا في عرضهما لعملية تصميم سلسلتي التجهيز الكفؤة والمستجيبة، اذ ذكرا ان طبيعة الطلب على منتجات أو خدمات المنظمة هو عامل رئيسي في الوصول الى الاختيار الافضل لتصميم سلسلة التجهيز التي تلبي هذا الطلب بكفاءة الا ان. اشار الى ان المنظمة كي تكون ناجحة عليها ان تبحث المزايا التنافسية خارج أو ما وراء عملياتها الخاصة من خلال سلاسل

* CSCMP: Council of Supply Chain Management Professional.

القيمة لمجهزيها وموزعيها وزبائنها، ولمواجهة المنافسة الشديدة فان العديد من المنظمات اليوم قد تشاركت مع المجهزين والموزعين وذلك لغرض تكوين شبكة مثلى لتحويل القيمة بين الاطراف ذات العلاقة والتي تسمى سلسلة التجهيز والمنظمة الناجحة هي التي تمتلك افضل شبكة/ سلسلة تجهيز، الا ان السلسلة تواجه مالشكلة تتعلق بصعوبة التكامل بين المنظمة ومجهزيها وموزعيها وزبائنها خصوصا في حال عدم رغبة احد هذه الاطراف بأن يصبح عضوا في سلسلة تجهيزها خصوصا الالكترونية منها. ويؤيد المؤلفين وجهة نظر (Hutt & Speh) بان ادارة سلسلة التجهيز تشمل مجموعة من العمليات المترابطة والمتكاملة فيما بينها التي تضيف قيمة للزبون ومن اهم هذه العمليات هي الامدادات التسويقية التي تهتم بالتدفق المادي للمواد والمعلومات والمنتجات النهائية خلال قنوات التجهيز الى الزبون، ولكن وبالرغم من كون سلسلة التجهيز هي الاطار الاوسع كونها تشمل التدفق الكلي خلال قنوات التجهيز من المجهز الى المستخدم النهائي الا ان المنظمة وبغض النظر عن التوجه الكلي لسلسلة التجهيز فانها تعتمد على نظام الامداد لتسليم المنتج ماديا الى الزبون بالوقت والكلفة المناسبين، وسيتم في الفصل السادس من هذا الكتاب التعرف على اهم الموضوعات ذات العلاقة بسلسلة التجهيز.

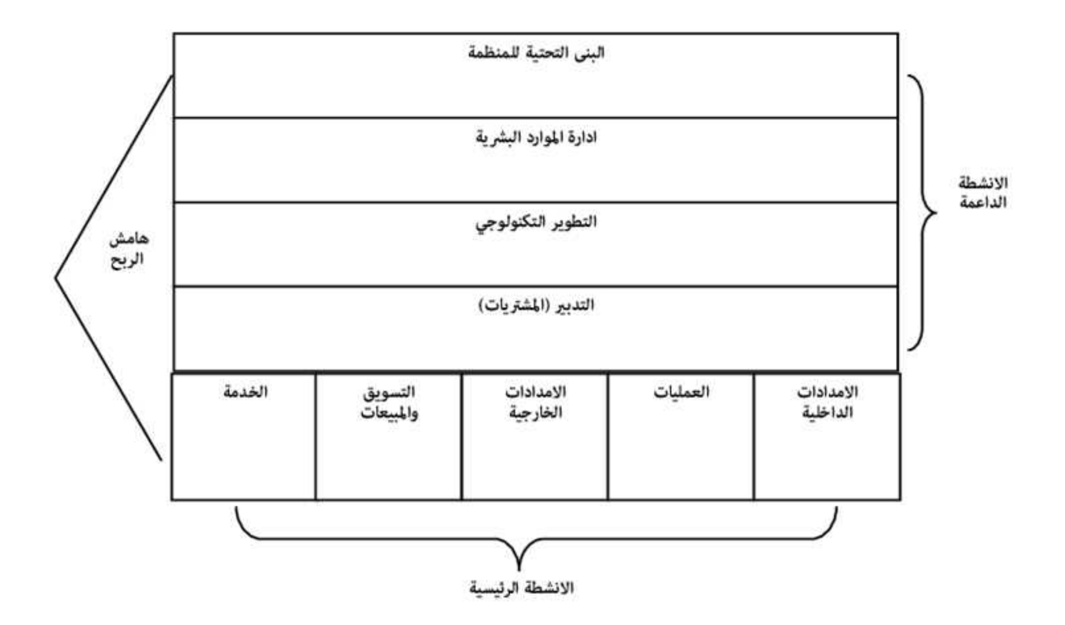
2. الامدادات التسويقية والتوزيع المادي: ان من اكثر المفاهيم التسويقية ارتباطا بالامدادات هو مفهوم التوزيع المادي Physical Distribution الذي يتعلق بتدفق المنتجات النهائية والتحريك المادي لها من مراكز الانتاج الى مراكز الاستهلاك اذ عدّ هذا المفهوم لدى كثير من الباحثين يعد مرادفا للامدادات مما يعطي التوزيع المادي دورا اعمق واشمل من دوره الحقيقي ويحل في كثير من الاحيان محل نظام الامداد الا ان ذلك لا يقلل من اهميته ودوره الحيوي في أنجاح نظام الامدادات، اذ اشار كل من (Pride & Ferrell, 2000) ان التوزيع المادي يشير الى الانشطة المستخدمة لتحريك المنتج من مراكز الانتاج الى

المستهلكين والمستخدمين النهائيين الاخرين والذي يعرف أيضاً بمصطلح الامدادات. يتبين من خلال التعريف اعلاه لمفهوم التوزيع المادي ان هنالك استخداما مترادفا بينه وبين الامدادات التسويقية وربما يعزى ذلك الى: " ان الدراسات الاكاديمية الاولى ركزت الاهتمام على حلقة التعامل بين المنظمة والزبون أي التوزيع المادي. ان الانشطة التي يتالف منها التوزيع المادي والتي يطلق عليها احيانا بعناصر التوزيع المادي ولدى اغلب الباحثين تتألف من معالجة الطلبيات، المخازن، ادارة المخزون، النقل، المناولة، التغليف هي نفس الانشطة التي تمارس في الامدادات. تعديل اسم المجلس الوطني لادارة التوزيع المادي في عام 1985 الى مجلس ادارة الامدادات. تباين حجم وطبيعة سلسلة الامدادات التسويقية من منظمة لاخرى الناجمة عن تباين انشطتها فالبعض منها قد يركز على حلقة الامداد الخارجي (التدفق الخارجي) التي توصل ما بين المنظمة وزبائنها بما لا يخل بفحوى العملية اللوجيستية خصوصا في المنظمات التجارية"، وسيتم تخصيص الفصل السابع لغرض التعرف على مفهوم التوزيع المادي واهم الموضوعات المتعلقة به.

3. الامدادات التسويقية والتجهيز المادي (ادارة المواد): من المفاهيم الاخرى ذات الصلة بالامدادات هو مفهوم التجهيز المادي أو ما يعرف بادارة المواد والذي يتعلق بالتدفق الداخلي للمواد من مراكز أو مصادر التجهيز ونقاط الاصل الى مراكز الانتاج. وهو مفهوم جامع يتولى مسوؤلية التدفق والاشراف المرتب والمنتظم للمواد من خلال تحديد الحاجة اليها، وربما يعزى ذلك الى ان ادارة المواد تتالف من عدد من الانشطة كالنقل والتخزين والمناولة والتغليف كما وان المشاكل المتعلقة بها تؤثر في عملية تصميم النظام اللوجيستي فمشاكل توريد الحديد الخام تختلف عن مشاكل توريد النفط الخام على سبيل المثال. يظهر مما تقدم ان ادارة المواد وبحكم دورها المتعلق بالتخطيط والاشراف على تدفق المواد الاولية الى المنظمة تلعب دورا حيويا في انجاح العملية اللوجيستية من خلال قدرتها في توفير الاحتياجات

المطلوبة للمنظمة وفق معايير الكلفة والوقت والجودة والكمية التي تضمن استمرار عمليات الانتاج، وقد اشار كل من (Heizer & Render) الى ان ادارة المواد قد تكون احد اسباب تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض الكلف وتحسين خدمة الزبون، خصوصا اذا علمنا ان كلفة المشتريات تصل الى ما بين 40% الى 60% من قيمة المبيعات. قياسا بكلفة التوزيع التي بحدود 25% من كلفة المنتج. وان أي تخفيض فيها ولو بنسب محدودة سوف يؤدي الى تاثيرات كبيرة في ارباح المنظمة وهي بذلك تعد الكلفة الاولى من حيث الحجم تليها كلف العمليات اللوجيستية.وان التحاور في مفهومي الامدادات وادارة المواد بصورة منسقة ومتفاعلة ومعمقة على وفق مبدأ مبادلة الكلفة والعائد يوصل الى تخفيضات عالية في الكلف مما يؤكد اهمية تكامل نظام الامداد بشقيه التوزيع والتجهيز الماديين وان أي خلل في الادارة لاحد هذه الجوانب يضعف من قدرة نظام الامداد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك نابع من الاهمية المتوازنة التي تعطيها المنظمة لزبونها الداخلي (المجهز) وزبونها الخارجي (المستخدم النهائي).

4. الامدادات التسويقية وسلسلة القيمة: احد المفاهيم ذات العلاقة بالامدادات هو مفهوم سلسلة القيمة Value Chain الذي جاء بهMicheal Porter من جامعة هارفرد بداية الثمانينيات من القرن العشرين والذي يشير الى ان المنظمة عبارة عن مجموعة من الانشطة التي يتم اداؤها لغرض تصميم، انتاج، توصيل ودعم المنتج. هذه السلسلة تهدف الى تحويل المدخلات الى مخرجات ذات قيمة للمستهلك وقد عرض Porter تصور مفاهيمي شامل لسلسلة القيمة موضح بالشكل (22).



الشكل (22)

سلسلة القيمة

Source: Porter, E. Michael, 1985, Adopet By: Kotler, Philip, (2000), "Marketing Management", Perntice Inter., New Jersey.

ويلاحظ من الشكل (22) ان هنالك نشاطان رئيسيان يتعلقان بالامدادات هما الامدادات الداخلية والخارجية والتي تتعلق بعمليات التجهيز المادي الداخلي والتوزيع المادي الخارجي. وان المحصلة النهائية لذلك الجهد الجماعي والمتكامل يتمثل بالربح الاجمالي المتولد من الارباح الفرعية المتحققة من كل حلقة من حلقات السلسلة سواء الرئيسة أو الداعمة وان هذا التحليل لانشطة المنظمة يتيح التعرف على مساهمة كل نشاط في تحقيق اهداف المنظمة ومدى اهميته النسبية قياسا لبقية الانشطة استنادا الى مقدار القيمة التي يحققها. وبالتالي امكانية تحديد مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فان تحليل سلسلة القيمة يمكن ان يتمازج مع مفهوم تحليل الانشطة استنادا

للكلفة (ABC)* نظرا لكونهما يهدفان الى تحديد الاهمية النسبية للانشطة المختلفة في المنظمة ومنها انشطة الامدادات. وتبين بن المعيار الذي يحكم الشكل العلاقة بين سلسلة التجهيز والامدادات وسلسلة القيمة هو معيار حجم الانشطة المرتبطة بكل منها فانشطة سلسلة القيمة هي اوسع من انشطة سلسلة التجهيز التي تتالف من الانشطة الرئيسة فقط اما الامدادات فانشطتها اقل اتساعا من انشطة سلسلة التجهيز وبالرغم من اتفاق المؤلفين مع الاستدلالات التي توصلت اليها (الحديثي) من ان الانشطة الداعمة هي خارج نطاق عملية التدفق الداخلي والخارجي للمنتج من مصادر تجهيزه الى مراكز استخدامه الا ان ذلك لا يشمل نشاط التدبير (الشراء) الذي هو احد الانشطة الرئيسة للتجهيز المادي والمكون الاكثر كلفة في سلسلة الامدادات التسويقية الذي لا يمكن اعتباره غير مرتبط بعملية التدفق الداخلي حتى وان كان من الانشطة الداعمة فتحليل سلسلة القيمة ومقدار الكلف المترتبة عليها يحتم جعله في صلب العملية اللوجيستية بغية الوصول الى تحديد دقيق لهامش الربح الذي تحققه المنظمة. عليه فان هذا الاستثناء فيما يتعلق بنشاط الشراء يفتح المجال لاعادة صياغة الشكل التحاور الثلاثي بين المفاهيم انطلاقا من الهدف النهائي الذي تصبو اليه المنظمة الا وهو الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة من خلال تحقيق المزيج الامثل بين الخدمة المقدمة للزبون (مخرجات) والكلف المترتبة عليها (مدخلات) من خلال الممارسة الكفوءة لمختلف الانشطة الرئيسة والداعمة (عمليات) سواء كانت في سلسلة التجهيز او الامدادات وتصبح وحدة الهدف هي المعيار الذي يحكم العلاقة الثلاثية باعتباره قيمة ثابتة بغض النظر عن حجمه وطبيعته بدلا من معيار حجم الانشطة التي تدور في فلك (تحقيق الهدف) باعتبارها قيم متغيرة ليصبح.

---

*(ABC): Activities- Based Costing.

اسئلة االفصل

س1: ناقش التطور التاريخي للامدادات التسويقية

س2: ناقش مفهوم سلسلة الإمدادات التسويقية، بالتركيز على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س3: اشرح اهم الاهداف التي تسعى الإمدادات التسويقية الى تحقيقها في المنظمات.

س4: ناقش ما المقصود بنظام الامدادات التسويقية

س5: اشرح ما المقصود بمفهوم المبادلة بين الكلفة والعائد.

س6: وضح طبيعة التداخل المفاهيمي للامدادات التسويقية مع المفاهيم الاخرى.

الفصل الرابع

انشطة الامدادات التسويقية الرئيسة

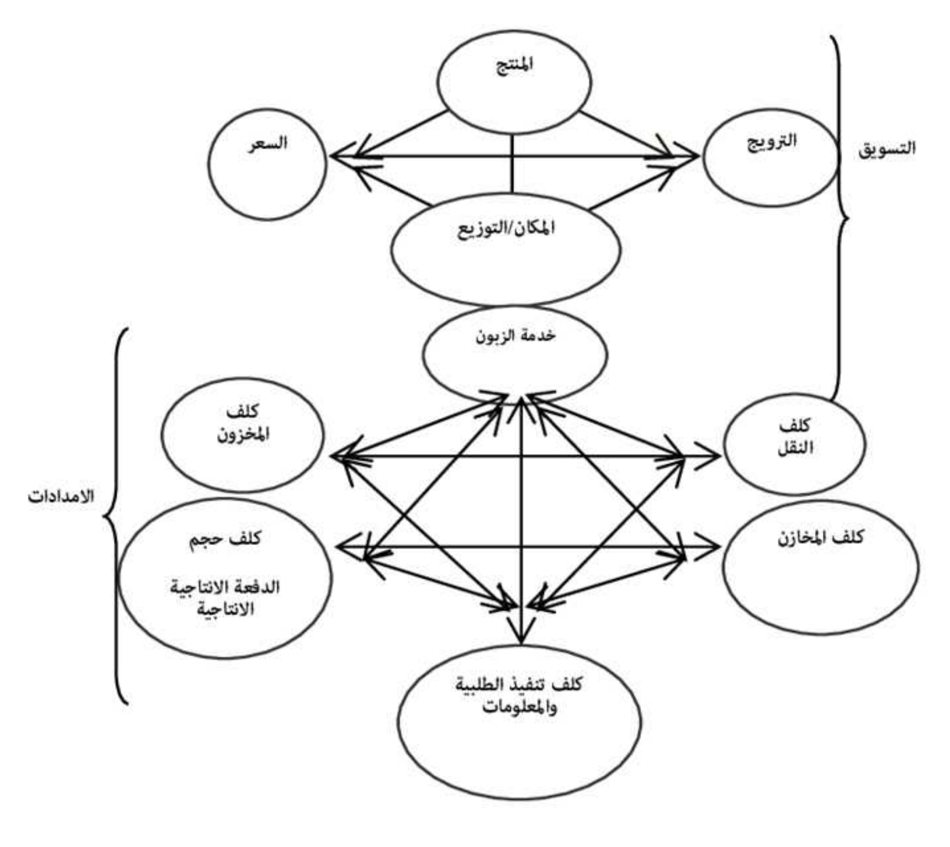
الفصل الرابع

انشطة الامدادات التسويقية الرئيسة

سيتم في هذا الفصل التعرف على اهم الانشطة الرئيسة التي تمارسها الامدادات التسويقية في المنظمات، في حين خصص الفصل الخامس لغرض التعرف على اهم الانشطة الداعمة للانشطة التسويقية في المنظمات، وكما ياتي:

اولا: الخدمة اللوجيستية للزبون

توصلت دراسة (Lambert & Harrington, 1998) ومن قبلها دراسة (La Londe & Zinszer, 1976) الى ان احد العوامل المهمة جدا في نجاح منظمة الاعمال ان لم يكن اهمها على الاطلاق، الا وهو رضا الزبون وقناعتة النابعة عن مقدار الخدمة المقدمة له، حتى اصبحت في سلم اولويات المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء وبالشكل الذي جعلها احد الاهداف الرئيسة لادارة الامدادات التسويقية الى جانب تدنية الكلفة، وعلى مستوى النظام اللوجيستي ينظر الى خدمة الزبون على انها المخرجات الناتجة عن القيام بجميع الاعمال اللوجيستية، وقد عرض كل من (Stock & Lambert) نموذجا يوضح الاهمية النسبية لخدمة الزبون باعتبارها هدف كل من المزيج التسويقي والمزيج اللوجيستي (اذا صح التعبير).



الشكل (23)

محورية خدمة الزبون في مبادلات الكلفة بين المزيج التسويقي واللوجيستي

Source: James R. Stock & Douglas M. Lambert. (1992) ،Strategic Logistics Management, 3th. ed ،Me Graw- Hill

أ: مفهوم وابعاد الخدمة اللوجيستية للزبون

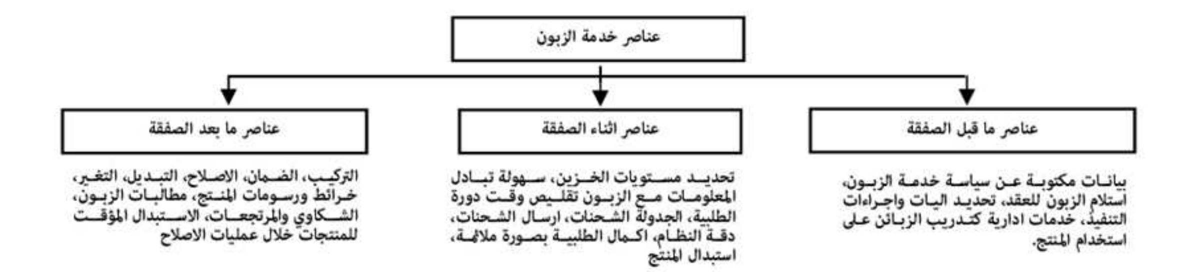
لقد وضعت تعاريف عدة لخدمة الزبون منها هو: " عملية تحدث بين المشتري والبائع وطرف ثالث ينتج عنها قيمة مضافة لكافة اطراف العملية سواء كانت العملية صفقة واحدة او علاقة تعاقدية طويلة الاجل". وعرفه بانه فلسفة موجهه للزبون تجري

تكاملا لكل عناصر تداخل خدمة الزبون مع المزيج التسويقي، وتعمل كقوة موحـدة ورابطـة لكل انشطة ادارة الامدادات، ان هذا التعريف ينسجم تماما مـع الشـكل (23) الـذي يوضـح طبيعة العلاقة بين المزيج التسويقي واللوجيستي. اما (Kyj & Kyj, 1994) فقد عرف مفهوم خدمة الزبون من الناحية التطبيقية بانه متغير اساسي لـه تـاثير جـوهري عـلى عمليـة خلـق الطلب والحفاظ على ولاء الزبون وهذا التعريف ينطلق من وجهـة نظـر اقتصـادية بحتـة في تحقيق التاثير على عملية توليد الطلب. اما بخصـوص ابعـاد الخدمـة اللوجيسـتية فقـد اورد (Hesket, 1995) تعريفا لخدمة الزبون عرض فيه بعـدين مـن ابعـاد الخدمـة هـي السرعـة والاعتمادية التي معهما يتم توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبـون، في حـين ان (& Coyle etal) فقد حدد ابعاد الخدمـة اللوجيسـتية للزبـون باربعـة ابعـاد هـي الوقـت، الاعتماديـة، الاتصالات، الملائمة. وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان خدمـة الزبـون هـي احـد العنـاصر الاساسية للمزيج اللوجيسـتي التـي تسـعى مـن خلالهـا المنظمـة الى اضـافة القيمـة للمنـتج والمنظمة والزبون مـن خـلال التاكـد مـن تحقيـق معـايير السرعـة/ الوقـت (Speed/Time) الاعتمادية (Dependability)، الاتصالات (Communication)، الملائمة (Convenience).

ب: عناصر خدمة الزبون

عرض (Coyle & Etal) انواع عدة من الخدمات المقدمة للزبائن والتـي تعـد ضـمن مجال العمل اللوجيستي هي: " تجديد اجراءات المستندات وتحديثها لتتلائم مع متطلبـات الزبون. وضع الشروط المالية وشروط الائتمان. ضمان التسليم ضمن المدة المحـددة بالعقـد او الاتفـاق. الصـيانة المقنعـة". في حـين عـرض كـل مـن (Hutt & Speh) عنـاصر الخدمـة اللوجيستية على انها (وقت التسليم، التسليم المعتمد عليه، دقة الطلبية، توفير المعلومـات، حالة المنتج عند تسليمة للزبون، سـهولة الاجـراءات، القيمـة المضـافة لخدمـة الزبـون) وان الخدمات اعلاه وغيرها هي امثلة تتباين حسب حجم وطبيعة النشاط الذي تمارسة منظمة الاعمال، الا انه وبالشكل عام جـرى تصـنيف الخـدمات المقدمـة للزبـائن الى ثلاثـة عنـاصر على وفق مراحل حـدوث الصـفقة التجاريـة وذلـك مـن خـلال دراسـة اجريـت عـام 1976

قام بها (Londe & Zinsger) تحت رعاية المجلس القومي لادارة التوزيع المادي (CPDM) وبالرغم من تقادمها النسبي الا ان ذلك وحسب راي المؤلفين المتواضع لايقلل من قيمتها في تصنيف عناصر الخدمات اللوجيستية بسبب تسلسل مراحلها المنطقي المرتبط بانجاز الصفقة مع احتمالية تغير تفاصيل الاجراءات العملية المرتبطة بكل عنصر بسبب مختلف التطورات البيئية والتي يمكن ايجازها بالشكل (24).



الشكل (24)

عناصر خدمة الزبون

Source: La Londe, Bernard & Zinszer Hpaul, (1976), Customer Service: Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago.

جـ: الأهمية النسبية لعناصر خدمة الزبون

في دراسة شاملة قام بها (Lambert & Harrington, 1998) لنوعين من الصناعات في الولايات المتحدة الاميركية هما صناعة الاثاث المكتبي وصناعة البلاستك

تم تصنيف العديد من المتغيرات حسب مكونات المزيج التسويقي وقد تبين ان اللوجيستيك عنصر اساسي في المزيج التسويقي ويعد فرصة حقيقية لتقدم المنظمات باتجاه تحقيق الميزة التنافسية، وعلى صعيد مكونات النشاط اللوجيستي كشفت الدراسة وبالشكل واضح ان خدمة الزبون اللوجيستية هي البعد المسيطر والغالب في كلا الصناعتين وكما موضح الجدول (2) للمتغيرات الاكثر اهمية على صعيد المزيج التسويقي:

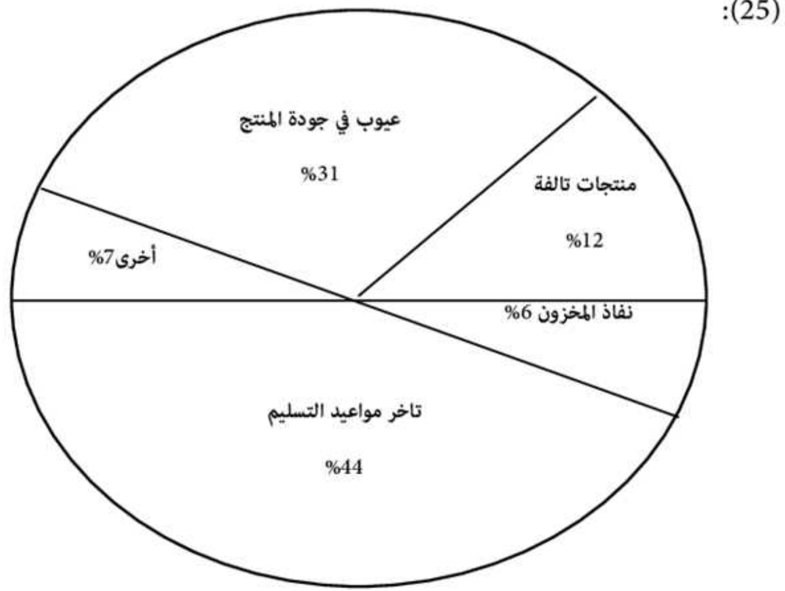
الجدول (2)

الأهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي

مكونات المزيج التسويقي	عدد المتغيرات		التعليق على المتغيرات
	البلاستك	الاثاث المكتبي	
الامدادات/ خدمة الزبون	9	10	- القدرة على الايفاء بالتجهز في الوقت المحدد. - الدقة في تنفيذ الطلبيات. - الاشعارات المسبقة بالشحنات المتاخرة. - اجراءات تسوية شكاوى الزبائن. - معلومات حول تاريخ الشحن طول وقت الانتظار
المنتج	5	3	الجودة الشاملة قياسا بالسعر.
السعر	2	2	تنافسية السعر.
الترويج	2	1	المتابعة الفورية من قوى البيع.
المجموع	18	16	

Source: Douglas M. Lambert & Tomahs C. Harrington, (1998) Custumer Service Research, Past, Present and Future, International Journal of Physical Distribution & Material Management.

وفي دراسة اخرى لتحديد اسباب تذمر الزبائن جـرى استقصـاء اراء عينـة مـن مـديري التوزيع والامدادات في عدد من الصـناعات وقـد افـرزت الدراسـة النتـائج الموضـحة بالشـكل (25):



الشكل (25)

مشاكل خدمة الزبائن

Source: Baritz, G.S & Zissmen, (1983) "Researching Customer Service: the Right Way, Proceeding of the National". Council of Physical, Distribution, Management, II, New Orleans.

واسـتكمالا للعـرض السـابق قـام كـل مـن (Jackson etal, 1986) بدراسـة لتحديـد درجات الأهمية النسبية المختلفة لعناصر الخدمة اللوجيستية عـلى وفـق نـوع المنـتج والتـي بينت الأهمية الكبرى لعنصر وقت التسليم للزبون، اذ اظهرت الدراسـة ان الأهميـة النسـبية تراوحت من درجة (1=الأكثر أهمية) الى درجة (6 = الأقل أهميـة) وكـما موضـح في الجـدول (3):

الجدول (3)

ترتيب الأهمية النسبية لبعض عناصر الخدمة اللوجيستية على وفق نوع المنتج

عناصر الخدمة اللوجيستية للزبون	سلع رأسمالية رئيسية	سلع رأسمالية ثانوية	مواد خام	أجزاء نصف مصنعة	سلع دائمة للمنتج النهائي
الأداء المخزني	2	1	3	3	1
وقت تنفيذ أمر التوريد	3	3	2	2	3
وقت التسليم	1	2	1	1	2
متابعة تنفيذ الطلبية	4	5	5	5	5
التعبئة	6	6	6	6	6
معالجة مشاكل الشحن	5	4	4	4	4

Source: Jackson, D, Keith, E.J, & Burdick,. K.R, (1986), Examining the Relative Importance of physical Distribution service Elements, Journal of Business Logistics.

ويمكن تجميع عناصر الخدمة اللوجيستية الخاضعة الى سيطرة نظام الامدادات التسويقي في مفهوم يطلق علية وقت الدورة Order cycle time والذي سبق ان تطرقنا اليه عند استعراض اهداف الامدادات التسويقية باعتباره الهدف الثالث لدى بعض الباحثين، ونعتقد بانه يدخل ضمن هدف الخدمة اللوجيستية للزبون باعتباره تحصيل حاصل لها.

د: تاثيرات خدمة الزبون اللوجيستية

تنعكس اهمية خدمة الزبون في المجال العملي على جوانب عدة بالنسبة للمنظمة والزبون على حد سواء ومن هذه التاثيرات ما ياتي:

1. تاثير الخدمة على المبيعات: اثبتت العديد من الدراسات ان الخدمة اللوجيستية للزبون تؤثر بالشكل حقيقي على المبيعات، فعندما يتم توفير مستويات خدمة لوجيستية مناسبة وبما يتفق مع حاجات ورغبات الزبون فان ذلك يؤدي الى

زيادة في المبيعات وفي حجم الحصة السوقية للمنظمة وقد ساق (Lambert & Harrington) احد الامثلة بان احدى المنظمات العالمية في مجال النفط والبتروكيمياويات وضعت برنامجا مكثفا لخدمة الزبون ادى ذلك الى زيادة في المبيعات نسبة 20% والى زيادة الارباح بنسبة 21%. ويمكن اشتقاق العلاقة بين حجم المبيعات ومستوى الخدمة اللوجيستية للزبون من خلال الشكل (26) الذي يوضح العلاقة الطردية التي بينهما.

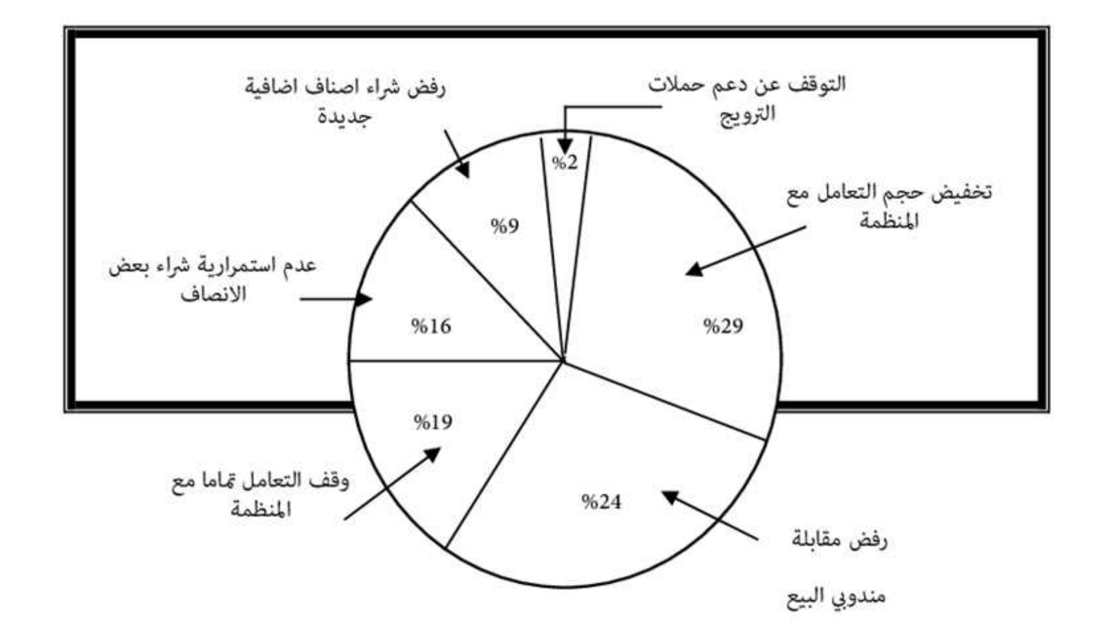


الشكل (26)

علاقة المبيعات بمستوى الخدمة

Source: Douglas M. Lambert & Tomahs C. Harrington, (1998) Custumer Service Research, Past, Present and Future, International Journal of Physical Distribution & Material Management.

وبالمقابل فان انخفاض الخدمة المقدمة للزبون قد يولد لديه شعورا سلبيا قد يدفعه الى احد السلوكيات الموضحة في الشكل (27):

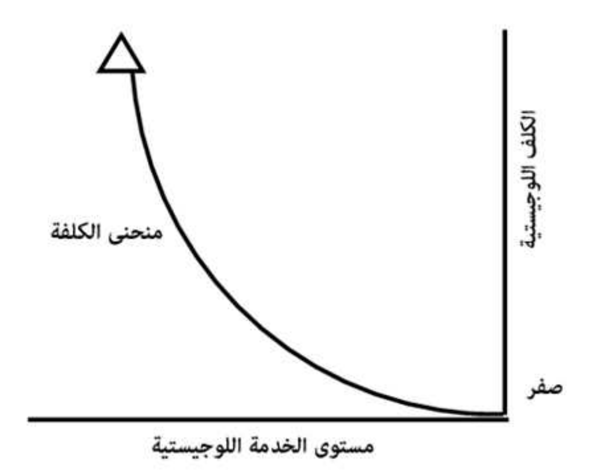


الشكل (27)

ردود فعل الزبون اتجاه الموردين عند فشل او قصور الخدمة اللوجيستية

Source: Barits, G.S & Zilssman, L, (1983), Researching Customer Service: The Right Way, Proceeding of the National. Council of physical, Distribution, Management, II, New Orleans.

2. تاثير الخدمات اللوجيستية على الكلف: ان الخدمة اللوجيستية هي نتيجة مترتبة عن مجموعة من الانشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال نظام الامدادات والتي سوف يترتب عليها حزمة من الكلف اللوجيستية. التي تم توضيحها في الشكل (23) وكلما ازداد حجم الانشطة المقدمة للزبون كلما ازداد حجم الكلف التي تتحملها المنظمة نسبة الى حجم النشاط ومقدار الكلفة النسبية له. ويرى الباحثين ان طبيعة العلاقة الطردية بينهما يمكن تصويرها من خلال الشكل (28):



الشكل(28)

علاقة الكلف بمستوى الخدمة

المصدر: من اعداد المؤلفين.

هـ: معايير خدمة الزبون

يقصد بمعايير خدمة الزبون مستوى الجودة من الخدمة التي تحددها المنظمة لزبائنها، فعلى سبيل المثال قد تضع المنظمات معاييرها كالاتي:

- تنفيذ 50% من اوامر التوريد خلال 48 ساعة
- تنفيذ 75% من اوامر التوريد خلال 72 ساعة
- تنفيذ 100% من اوامر التوريد خلال 96 ساعة

من تاريخ استلامها.

عليه فان عدم وجود معايير واضحة وقابلة للتطبيق في ظل الظروف والامكانيات المتاحة للمنظمة يجعل من الصعب تقدير مستوى رضا الزبون مما يعرض المنظمة الى فقدان الكثير من الفرص البيعية وبالمقابل على المنظمة ان تسعى وباستمرار الى تخفيض الكلف المتعلقة بتنفيذ هذه المعايير اذ لاجدوى من تحقيقها اذا كان المقابل كلف عالية ترهق ميزانية المنظمة، وبالتالي فان لكل معيار هدفا يقابلة تسعى المنظمة للالتزام به

شريطة ان لايكون سهل التحقيق بصورة تؤدي الى عدم الانتفاع الامثل من موارد المنظمة وان لايكون صعبا او يستحيل تحقيقة بظل الامكانيات المتوفرة والجدول (4) يوضح المعايير الاساسية لخدمة الزبون والاهداف المقابلة لها:

الجدول (4)

نماذج لمعايير خدمة الزبون

معايير خدمة الزبون	الاهداف
وقت التسليم (وقت دورة الطلبية)	تقليل وقت دورة الطلبية اي المدة المحصورة بين استلام الطلب وتجهيز المنتج وتوصيلة للزبون فعلى سبيل المثال يكون اكمال الطلبية خلال 8 ايام من تاريخ استلامها موزعة بالشكل التالي: ▪ تحويل امر الشراء الى الجهات المختصة (1) يوم. ▪ تجهيز الطلبية (3) يوم. ▪ التسليم الفعلي (4) يوم.
انتظام التسليم (التسليم المعتمد عليه)	القدرة على الايفاء بمتطلبات الزبون من خلال ديمومة توفر المنتج كأن يتم تسليم الطلبية خلال (8) ايام من استلامها.
دقة الطلبية	الدرجة التي يكون فيها المنتج المستلم من قبل الزبون مطابق لمواصفات الطلبية.
التلف	سلامة الحالة المادية للمنتج عند استلامة من قبل الزبون وخلوه من الاضرار والتلف.
نظام الاتصالات	توفر نظام الاتصالات القادر على تمكين مندوبي البيع بالمنظمة على اجابة التساؤلات حول الطلبيات واية استفسارات اخرى واردة من الزبون لاي مرحلة من مراحل تنفيذ الطلبية.
المرونة	تطوير الخطط الطارئة لمواجهة الطلبات الفورية وضمان تحقيق الاستجابة السريعة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة.
سهولة تنفيذ الاعمال	القدرة على تنفيذ مختلف الاعمال المتعلقة بخدمة الزبون بسهولة ويسر كاعداد القوائم وفواتير الشحن والحسابات والتعامل مع الطلبيات المرتجعة.

الاهداف	معايير خدمة الزبون
مثل التعبئة التي تسهل على الزبون القيام بعمليات المناولة الداخلية الخاصة به.	القيمة المضافة من الخدمة
الاحتفاظ بمستوى من المخزون يسمح بخدمة الزبون من خلال توفر المنتجات المطلوبة من قبله، فعلى سبيل المثال تقوم المنظمة بتصنيف مستويات الخزين لمنتجاتها المختلفة حسب الاهمية النسبية للزبون كأن نحتفظ بمستوى خزين يسمح بتلبية 95% من اوامر الشراء للمنتج س، 85% من اوامر الشراء للمنتج ص، مع التنوية الى ان هذا التصنيف لمستويات الخزين حسب الاهمية النسبية للمنتج يمكن تحقيقه من خلال تطبيق آلية تحليل الكلفة المستنده على النشاط التي توفر قياس دقيق لكلفة الانشطة اللوجيستية وتتبع اثرها الى قنوات التوزيع والمنتج وصولا الى الزبون وبالتالي يسهل على المنظمة تخمين المستوى المناسب من الخدمة المطلوب تقديمها. فبخصوص مستويات الخزين يجري الاحتفاظ بمخزونات عالية من المنتج الذي يحقق اكبر ربحية للمنظمة ومن ثم المنتجات التي تليه بمستوى الربحية (Foster,1999: 67).	مستويات المخزون

Source: Hutt Michoal & Speh, Thomas W.(2004) ،Business Marketing Management, Thomson, south western. & Jobber,David, (2004), Practice of Marketing, 4th ed, the McGraw- Hill.

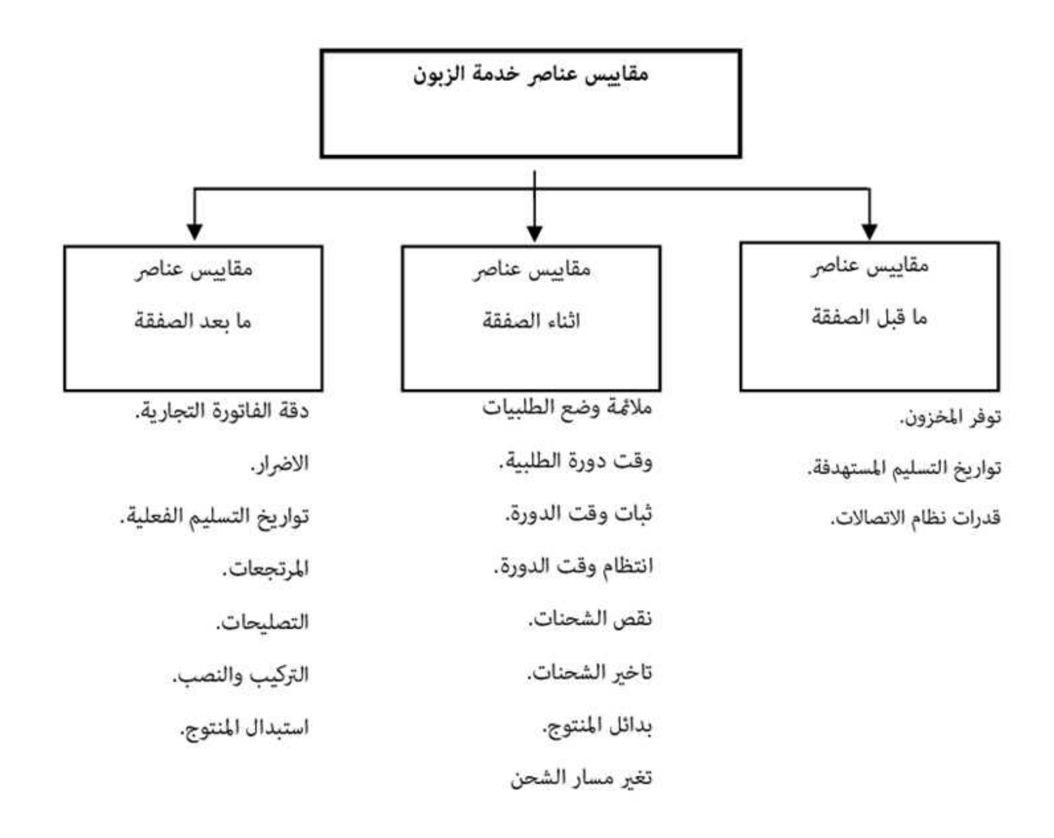
ومن الجدول (4) نستخلص ما يأتي:

1. وجود علاقة قوية بين مستوى رضا الزبون ومقدار الوقت المستغرق في دورة الطلب، اذ كلما زاد وقت دورة الطلب قلت درجة رضا الزبون والعكس صحيح، لذا يجب ان تعمل المنظمة ومن خلال نظام الامدادات الى ان يكون الوقت المستغرق لاتمام دورة الطلب اقل مايمكن، خصوصا في الحالات التي يلتزم بها الزبون بتأجير وسائط نقل او تسهيلات مخزنية.
2. ان الزبائن يفضلون انتظام عملية التوريد مقارنة بالوقت المستغرق في تنفيذ امر الشراء، بمعنى اخر اي ان الزبون قد يسمح بزيادة وقت تنفيذ الطلبية مع

ضمان المحافظة على ديمومة عملية التوريد، لذا يجب على المنظمة مراعاة الدقة في ذلك، اذ لا فائدة من تأجير وسائط النقل او التسهيلات المخزنية ما لم يتوفر المنتج المتعاقد عليه او ظهور مشاكل تعرقل عملية الشحن الذي يؤكد الاتجاه باعطاءها الاهمية الكبرى عند ترتيب عناصر خدمة الزبون لمنتج زيت الوقود.

ح: قياس خدمة الزبون اللوجيستية

بعد ان تمكنت المنظمة من تحديد ابعاد الخدمة اللوجيستية وتصنيف الاهمية النسبية لعناصرها، فانه بعد ذلك يمكن وضع المقاييس اللازمة لتحديد مستويات الاداء اللوجيستي في هذا المجال بغية حصر الفروقات بين الاداء الفعلي والمستوى المرغوب واجراء المعالجات المناسبة. والشكل (29) يحتوي على عدد من المقاييس المصنفة حسب عناصر خدمة الزبون من ناحية توقيت حدوث الصفقة التجارية، وبالتالي فان هذا الشكل ينسجم تماما مع الشكل (24) الذي جرى فيه تحديد عناصر الخدمة اللوجيستية.



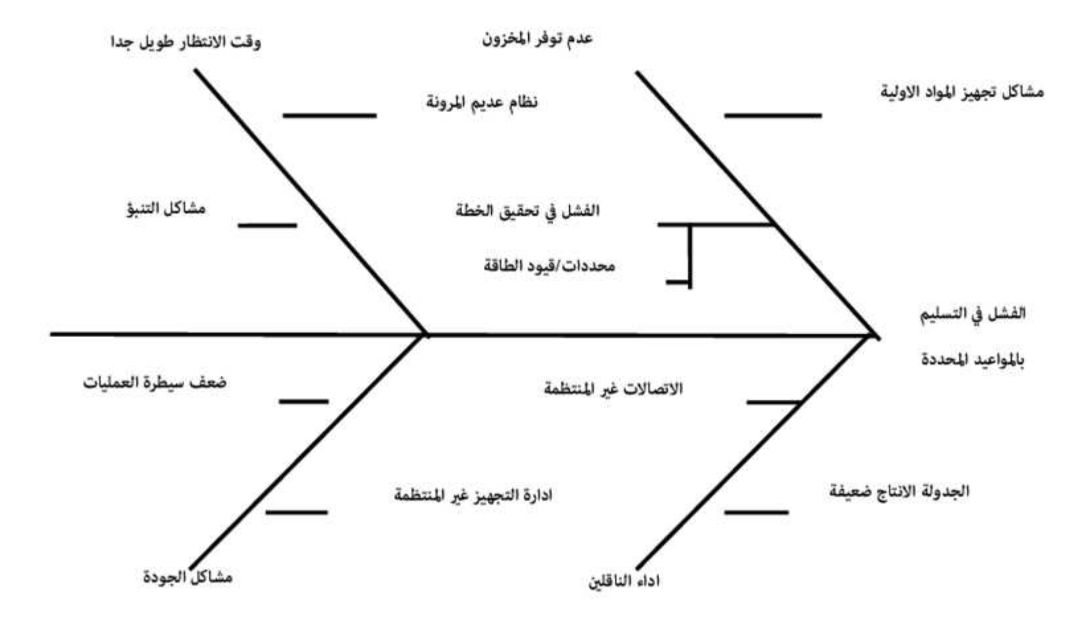
الشكل (29)

المقاييس الممكنة لعناصر اداء خدمة الزبون

Source: La Londe, Bernard & Zinszer Hpaul, (1976), Customer Service: Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago.

وبعد تحديد الانحرافات تبدا مرحلة تحليل سبب الانحراف وايجاد المعالجة المناسبة له، ويوفر. مثالا لتحليل اسباب الفشل في تسليم المنتج بالوقت المحدد للزبون اذ تمثل مالشكلة تاخر مواعيد التسليم المالشكلة الاعلى نسبة من مشاكل خدمة الزبون فقد تبلغ

نسبتها 44% كما موضحة في الشكل (25) لذا تبدا المنظمة بتحديد الخلل والبحث عن الاسباب الرئيسية والثانوية المؤدية له وكما موضح في الشكل (30):



الشكل (30)

تحليل السبب والاثر باستخدام المخطط السمكي

المصدر: ستوك، جيمس ولامبرت، دوغلاس، (2009)، الادارة الاستراتيجية للامدادات، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض: 206.

ثانيا: النقل

يعد النقل احد الانشطة اللوجيستية الرئيسة بالنسبة لمعظم منظمات الاعمال. اذ انه يقوم بتوفير المنفعة المكانية للمنتج من خلال نقل المنتجات من اماكن الانتاج الى مواقع الاستخدام او الاستهلاك كما وتالشكل كلف النقل الجزء الاعظم من الكلف اللوجيستية اذ تبلغ حوالي من ثلث الى ثلثي الكلف الكلية للامدادات. فعلى صعيد الولايات المتحدة بلغت كلفة النقل عام 1999 حوالي (554) بليون دولار اي نسبة 6% من اجمالي الناتج القومي.ومن خلال معياري القيمة المتحققة من النقل والكلفة المترتبة

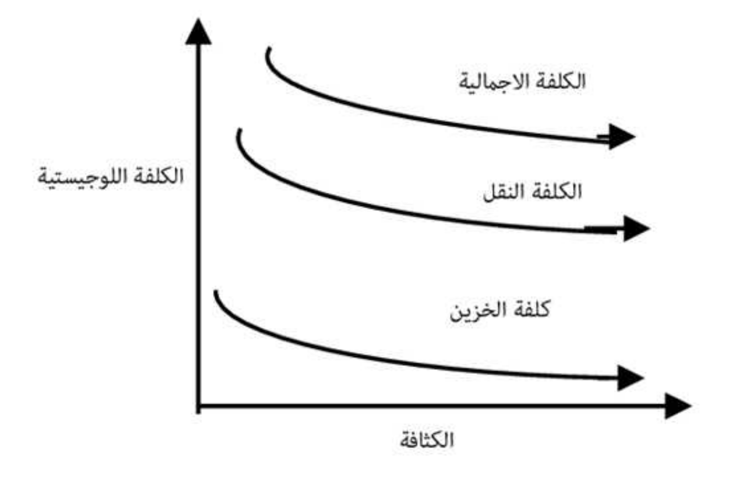
عليه فان مديري الامداد يحاولون الى الوصول الى اختيار انسب الوسائل التي تحقق الموازنة بينهما.

أ: العوامل المؤثرة في كلف النقل

بما ان عامل الكلفة هو عامل مهم في نجاح الاداء اللوجيستي باعتباره احد اهداف هذا النظام ولكون نشاط النقل يولد كلف عالية بالقياس الى الانشطة الاخرى، فالامر يتطلب البحث عن العوامل التي تلعب دورا في التاثير في كلف النقل وهذه العوامل تنقسم الى قسمين:

1. العوامل المرتبطة بالمنتج

- الكثافة: تعزى الكثافة الى نسبة وزن المنتج الى حجمة فالحديد له وزن ثقيل بالقياس الى الحجم في حين ان الملابس ذات حجم كبير بالقياس الى الوزن، وبالتالي فان المنتجات ذات الكثافة الوزنية تحقق استخداما امثل لوسيلة النقل وتميل فيها الكلف الى الانخفاض قياسا الى المنتجات خفيفة الوزن والشكل (31) يوضح ذلك:



الشكل (31)

علاقة الكلفة بكثافة المنتج

المصدر: لاشين، فتحي عبد القادر (2007)، المفاهيم الاساسية في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

- القابليـة عـلى اسـتغلال المسـاحة الخزنيـة: ان الاسـتغلال الامثـل للمكعـب والدرجة التي يشغل فيها المنتج المساحة المتوافرة في واسطة النقل كالمنتجات النفطية والحبوب ذات الحجوم الكبيرة تحقق استخدام امثل بواسـطة النقـل بالقياس الى نقل السيارات والمكائن وبالتالي فان الصنف الاول يكون ذا كلفة نقل اقل من الصنف الثاني على وفق المساحة المخزنية المستغلة.
- سهولة او صعوبة المناولـة: المنتجـات سـهلة المناولـة وخصوصـا ذات الصـنف الواحد كالمنتجات النفطية تكون ذات وسائل مناولة اقل كلفة وبالتـالي كلـف نقل متدنيه.
- المسؤولية القانونية: المنتجات ذات القيمة العالية والتي يتحمل الناقل جرائها مسؤولية عالية او الاصناف ذات الخطورة العالية كالمنتجات الكيمياوية التـي يترتب على نقلها مسؤولية عالية تكون كلف نقلهـا مرتفعـة بسـبب الطبيعـة المتخصصة لوسائل النقل بغية المحافظة عليها.

2. العوامل المرتبطة بالسوق: فضلا عن العوامل المرتبطة بالمنتج فان هنالك جملـة مـن العوامل المرتبطة سواء بسوق المنتج المطلوب نقلة او بسوق النقل:

- درجة المنافسة بـين وسـائل النقـل المختلفـة والمنافسـة في الوسـيلة الواحـدة في السوق.
- موقع الاسواق عن مراكز الا نتاج.
- طبيعة القوانين الحكومية المتعلقة بالنقل.
- موسمية نقل المنتج.
- كلف النقل المحلي قياسا الى كلف النقل الدولي.

3. عوامل اخرى: هناك عددا اخر من العوامل المؤثرة في كلف النقل منها:

- العوامل السياسية والاقتصادية.
- العوامل الطبيعية المتعلقة بالظروف الجوية.

- العوامل البشرية المتعلقة بمدى مهارة الملاكات العاملة في وسائل النقل.
- العوامل التكنولوجية المتعلقة بمستوى التقدم التقني لوسائط النقل.

ب: معايير المفاضلة بين وسائل النقل

يعتمد اختيار وسيلة النقل المناسبة على جملة من المعايير التي يمكن من خلالها المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للوصول الى الوسيلة الانسب التي تحقق شرطي الكلفة والقيمة المكانية، وقد تناولت اغلب المصادر ذات العلاقة بموضوع الامدادات التسويقية هذه المعايير وان اختلفت في تعدادها. ومن هذه المعايير ما ياتي:

1. الكلفة: تمثل الكلفة المبالغ الفعلية المدفوعة لقاء استخدام وسيلة النقل زيادة على الكلف الاخرى مثل التخزين والتعبئة والتحميل والتفريغ وعلى مدير الامدادات ان يأخذ بالاعتبار ايضا تاثير الوسيلة ذات الكلفة المنخفضة على الكلف الاخرى للنشاط اللوجيستي فقد تؤدي الى ارتفاع في الكلف الاخرى والعكس يصح ايضا فقد تكون وسيلة النقل مكلفة كالنقل الجوي الا انها بالمقابل تحقق وفورات في جوانب اخرى كتقليل حجم المخزون السلعي فعلى سبيل المثال استخدمت احدى المنظمات الموردة للاجهزة المكتبية اسلوب النقل الجوي بدلا من الشاحنات على الرغم من ارتفاع كلفتة الا ان ذلك ادى الى تقليل عدد مخازن المنظمة من 40 الى7 مخازن فقط فضلا عن تقليل كلف التعبئة وانخفاض نسب التلف اثناء عملية النقل.
2. الاعتمادية والموثوقية: اي مدى قدرة واسطة النقل على الاعتماد عليها والوثوق بانتظام مواعيد توصيلها للمنتجات في الاوقات المناسبة للزبائن.
3. النفاذ/ الاختراق: القدرة على النفاذ الى الاسواق وايصال المنتجات حتى الى المناطق النائية.
4. القدرات: مدى قدرة وسيلة النقل عى توفير الامكانيات والظروف المناسبة لنقل مختلف المنتجات فمثلا في فصل الشتاء يتطلب ان تتوفر في وسيلة النقل لمنتج زيت الوقود منظومة تسخين داخل الصهريج لتفادي انجماد المنتج وتسهيل عملية تفريغة في الخزانات.
5. الوقت والسرعة: يشير ذلك الى سرعة وسيلة النقل في ايصال المنتج من مراكز الشحن الى مناطق الاستهلاك بالسرعة المطلوبة، والوقت المستغرق يشمل وقت الرحلة والمناولة والتحميل والتفريغ، وكلما زادت سرعة النقل كلما زادت كلفتة.

6. الامان: قدرة وسيلة النقل على ايصال المنتج للمواصفات نفسها المتفق عليها مع الزبون من غير تلف او فقدان او نقص او حتى تغيير في المواصفات.

7. الثبات: الانتظام في اداء خدمة النقل وايصال المنتج حسب الجدولة الشحن.

8. عوامل أخرى: مثل طبيعة المنتج، المنافسة على وسيلة النقل، قيمة المنتج، مرونة الطلب على المنتج.

والجدول (5) يمثل المقارنة بين وسائل النقل حسب معايير المفاضلة الانفة الذكر.

الجدول (5)

المقارنة بين وسائل النقل حسب معايير المفاضلة بينهما

المعايير	وسائل النقل				
	الشاحنات	السكك الحديد	النقل المائي	خطوط الانابيب	النقل الجوي
الكلفة	عالية	وسط	قليلة جدا	قليلة	عالية جدا
سرعة التوصيل	سريعة	متوسط	بطيئة جدا	بطيئة	سريعة جدا
النفاذ	واسعة جدا	واسع	محدود	محدود جدا	متوسطة
القدرات	متوسط	جيدة	جيدة	محدود جدا	محدود
الموثوقية	عالية	متوسطة	متوسطة	عالية جدا	عالية
الثبات	عال	منخفض	منخفض جدا	وسط	عال
الامان	عال	منخفض	متوسط	عال جدا	عال

Source: Perrault Jr. William D. & McCarthy E.Jerome, (2006), Essentials of Marketing; AGloble- Managerial Approach,10th. Ed, McGraw Hill.

جـ: وسائل النقل

تناولت اغلب كتب الامدادات والتوزيع المادي دراسة وسائل النقل وبيان مزايا وعيوب كل وحدة منها وسنكتفي بالاشارة اليها وهذه الوسائل هي: (الشاحنات، السكك الحديد، النقل الجوي، النقل المائي ويشمل النقل النهري والنقل البحري،

الانابيب، الانترنت: وهو وسيلة حديثة لنقل المعلومات عبر الاقمار الصناعية لايصالها الى مختلف مناطق العالم). ومن خلال المعايير السالفة الذكر يمكن للمنظمة ان تختار وسيلة النقل المناسبة وتشير الاحصائيات المتوافرة الموضحة في الجدول (6) عن المساهمة النسبية لوسائل النقل في نقل المنتجات مقدرة مليون طن/ ميل لسنة 1997 في الولايات المتحدة:

الجدول (6)

المساهمة النسبية لوسائل النقل في الكميات المنقولة

وسيلة النقل	السكك	الشاحنات	النقل الجوي	النقل المائي	الانابيب	المجموع
الكمية (مليون- طن)	1421	1051	14	508	628	3622
المساهمة النسبية	%38	%28	-	%15	%19	%100

Source: U.S. Bureau of Census, Statistical Abstract of the united State (1999), Washington Railroads' Gain Traffic Share.

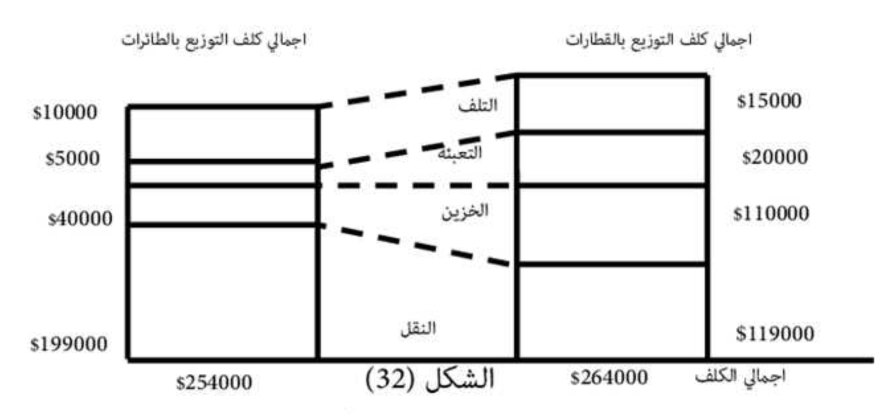
د: ملكية وسائل النقل

اما اشكال ملكية وسائل النقل يمكن ان تصنف الى ثلاثة انواع رئيسة هي:

1. النقل العام: وهي الوسائل التي تعود ملكيتها الى الدولة والتي تقوم بتأجيرها الى الزبائن حسب التشريعات والاسعار الحكومية النافذة في ذلك البلد.
2. النقل التعاقدي: وهي منظمات متخصصة بالنقل تقدم خدماتها الى زبائن محددين على وفق عقود تحدد التزامات وحقوق الطرفين المتعاقدين فيما يخص المسؤولية، الكلف، مواعيد التسليم.
3. النقل الخاص: وهي الوسائل المملوكة الى المنظمة والتي تتولى تشغيلها لصالح انشطتها الخاصة وهذا النوع يكون شائعا في المنظمات الكبيرة المعتمد نشاطها على النقل بالشكل الذي يبرر كلف امتلاك وتشغيل وسائل النقل الخاص بها.

هـ: تاثير وسيلة النقل على الكلف اللوجيستية

قد يتبادر الى الذهن ولاول وهله خصوصا للشخص العادي عدم وجود علاقة مابين واسطة النقل والكلف اللوجيستية المترتبة عليها حتى ان بعض المنظمات قد تعتقد ان اختيار احد وسائط النقل ذات الكلف المنخفضة كالقطارات يمكنها من تحقيق ادنى قدر من الكلف ولكن من خلال الدراسة والتحليل المعمق لكامل العملية اللوجيستية، تجد انها قد اتخذت القرار غير الصائب فقد اورد (William & MacCarth) مثالا عمليا لمنظمة تعبئة وتوزيع الخضروات (Good Earth Vegetable) اذ وجدت هذه المنظمة ومن خلال المقارنة التفصيلية للكلف التي تتحملها لنقل وتوزيع الطن الواحد من الخضروات بواسطة القطارات والنقل الجوي ان اجمالي كلفة الاخير هي الاقل عكس ماهو متوقع لو اخذ بصورة مجردة، وبالتالي بدأت المنظمات بالاعتماد على مدخل الكلفة الكلية (Total Cost Approach) الذي يمكنها من الوصول الى تحديد الكلفة الكلية للانشطة اللوجيستية بصورة دقيقة وبنظرة شاملة في نفس الوقت مما يؤكد على ضرورة تكامل وتداخل هذه الانشطة لتحقيق ارضاء الزبون وباقل كلفة ممكنة، والشكل (32) يوضح المقارنة التفصيلية للكلف التي تحملتها منظمة (Good Earth Vegetable) للطن الواحد.



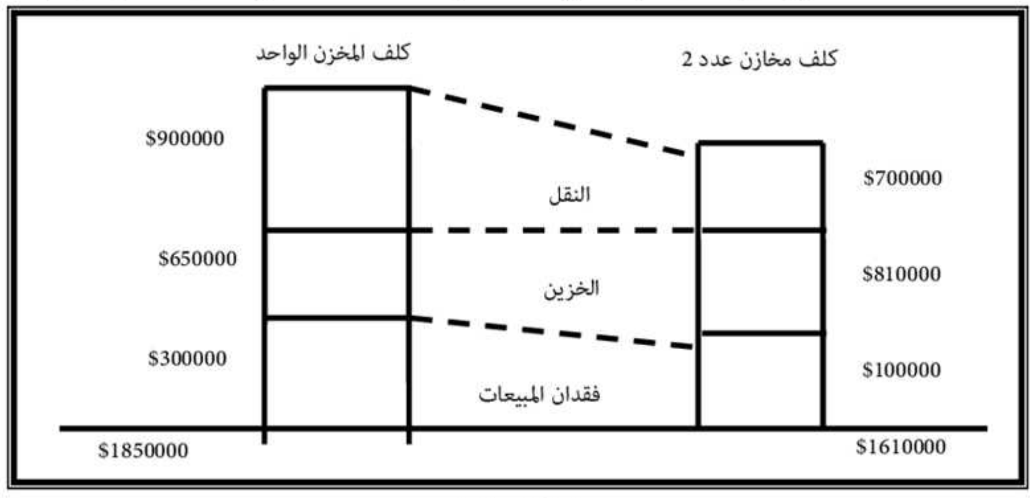
الشكل (32)

تاثير اختيار وسيلة النقل على الكلف اللوجيستية

Essential of (2006), Source: William D. Perreault. Jr. & E Jerome McCarthy, Marketing: Aglobal- Managerial Approach, Graw- Hill, 10th edition.

زيادة على ماتقدم فان مدخل الكلفة الكلية يمكننا من تحليل الكلف داخل النشاط اللوجيستي الواحد فقد أوردت مجلة (The Management of Business Logistics) في

عددها الصادر للنصف الثاني من عام 1996 مثالا عمليا حول تأثير زيادة عدد المخازن على كلف الانشطة الاخرى من خلال المبادلة بين الكلفة والخدمة/ العائد من خلال الشكل (33).



الشكل (33)

تحليل الكلفة الكلية في حال وجود اكثر من مخزن

Source: John J.coyle and Edward J. Bardi, (1996) The Management of Business Logistics, Journal 2d ed, west publishing company.

ثالثا: ادارة المخازن والمخزون

يعد النشاط المتعلق بادارة المخازن والمخزون من الانشطة المهمة والحرجة في سلسلة الامدادات التسويقية اذ تعزى اسباب الاحتفاظ بالمخزون الى الاسباب الاتية:

1. موازنة العرض والطلب: ان احد اسباب الاحتفاظ بالمخزون هو لمواجهة الطلب المتزايد على المنتجات خصوصا في مواسم معينة كالاعياد كما انه يخدم المنظمة من جانب اخر عند انخفاض الطلب على منتجاتها فانها تسعى الى خزنها لحين ارتفاع الطلب عليها.

2. الحصول على اقتصاديات الحجم: تسعى بعض المنظمات الى شراء كميات كبيرة من المنتجات بهدف الاستفادة من الخصومات الممنوحة من البائعين او تحقيق الاستفادة من وفورات النقل للحجوم الكبيرة شريطة توفير المساحات المخزنية المناسبة لاستيعاب الكميات الكبيرة التي تحقق منافع للمنظمة تفوق كلف الخزن.

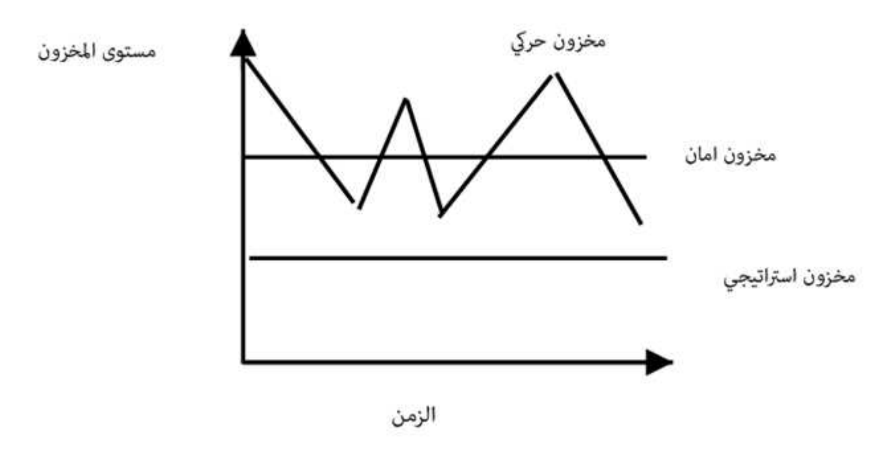
3. صعوبة التنبؤ بظروف الانتاج والسوق: هذا السبب يدفع المنظمة الى الاحتفاظ بخزين دائمي بغية ديمومة عمليات الانتاج للتقليل من اثر فقدان او شحة المواد الاولية في السوق.

4. بناء خزين بقصد المضاربة: هناك بعض المنظمات تبني مخزونات عالية من المنتجات التي تتعامل بها بقصد المضاربة بالاسعار والاستفادة من ظروف العرض والطلب لتحقيق منافع سعرية.

5. تغيير بعض صفات المنتج المادية: بعض المنتجات تحتاج الى مدة من الخزن قبل طرحها الى الاسواق بالشكل الذي يحقق لها منفعة الشكلية اضافية لما تقدمة عمليات الانتاج، وبالتالي فان الخزن سوف يحقق منفعة زمانية ومنفعة الشكلية في ان واحد مثل تجفيف الاخشاب وتعتيق العطور وبعض انواع المشتريات الكحولية.

أ: انواع المخزون

هناك تصنيفات عدة للمخزون فمنها ما يصنف حسب نوع المخزون او حسب علاقته بالعملية الانتاجية (مواد خام، نصف مصنعة، قطع غيار وصيانة، منتجات نهائية). او يمكن ان يصنف حسب الهدف من المخزون (مخزون ستراتيجي لتلافي نقص التوريدات وارتفاع الاسعار، مخزون امان لتلافي تاخر فترات التوريد، المخزون الدوري المخصص لتلبية متطلبات لتشغيل.ويمكن توضيح سلوك مستويات الخزين التي تعكس الهدف منه بالشكل (34):



الشكل (34)

سلوك انواع المخزون

المصدر: لاشين، عبد القادر فتحي، (2006)، المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

ب: كلف المخزون ووظائفه

تالشكل كلف الاحتفاظ بالمخزون حوالي الكلفة الثانية او الثالثة حسب التقديرات من كلف الامدادات التسويقية وتشير المصادر الحديثة الى ان كلفة المخزون تمثل حوالي 30% من قيمة المخزون. وبالتالي تسعى المنظمات الى الوقوف على تفاصيل هذه الكلف ومحاولة تقليلها، ويمكن تصنيف هذه الكلف الى ما ياتي:

1. كلف اصدار الطلبية: (اصدار الطلب، استلام المنتجات، سداد القيمة، المناولة والتفريغ).
2. كلف الاحتفاظ المخزون: (كلف راس المال المستثمر في المخزون مقدرة بالفائدة على حجم المبالغ، كلفة مخاطر التلف والتقادم والسرقة، كلفة التسهيلات المخزنية والخدمات الادارية التابعة لها، التامين والضرائب).

اما (Kotler) فقد اشار الى ان كلف الخزين تشمل (كلف الخزن، كلفة راس المال المستثمر في المخزون، الضرائب والتامين، الاندثار والتقادم). في حين اشار (William & McCarthmy) الى ان التخزين يزيد من قيمة المنتج ولكن في الوقت نفسة يترتب عليه كلف تبلغ من 20-40% من قيمة الخزين وتشمل (كلف راس المال المستثمر في الخزين وكلف التسهيلات والصيانة المخزنية، كلف المناولة المخزنية، كلف التلف، كلف المخاطرة، كلف التقادم). وللتخزين وظائف عدة هي الحركة، والتخزين ونقل المعلومات، وقد حظيت وظيفة الحركة باهمية واسعة في الوقت الحاضر لتركيز المنظمات على سرعة خدمة الزبون من خلال المرونة في تسلسل العمليات بدءا من التصنيع وصولا الى التسليم النهائي.

د: ملكية المخزون

ان الاختيار السليم بين انشاء مخازن خاصة بالمنظمة او ايجار مخازن عائدة لجهات اخرى يمكن ان يسهم وبالشكل كبير في تقليل الكلف والوصول الى خدمة افضل للزبون ويمكن بالشكل عام تصنيف المخازن حسب الملكية الى نوعين رئيسيين هما:

1. المخازن الخاصة: وهي مخازن مملوكة لمنظمات او تجار جملة او مفرد تستخدم لاغراضهم الخاصة في خزن منتجاتهم وتقع في داخل المبنى الرئيسي للمنظمة او في مواقع منفصلة، وبالشكل عام تتوفر المخازن الخاصة في المنظمات التي تتعامل مع حجوم كبيرة من المنتجات بالشكل الذي يبرر كلف اقامتها وادارتها وتشغيلها ومن الصعب تغييرها مستقبلا.
2. المخازن العامة: وهي مخازن مستقلة تقدم خدمات التخزين للمنظمات الاخرى لا تتطلب انشطتها وجود مخازن خاصة بها بصورة دائمية مثل المنظمات التي تتعامل بالمنتجات الموسمية.

والجدول (7) يوضح مقارنة للخصائص ما بين المخازن العامة والخاصة.

الجدول (7)

مقارنة بين المخازن العامة والمخازن الخاصة

الخصائص	المخازن الخاصة	المخازن العامة
الاستثمارات الثابتة	عالية جدا	لا توجد استثمارات ثابتة
كلفة خزين الوحدة	الكلف عالية جدا اذا كان حجم الخزين واطئ، والكلف قليلة جدا اذا كان حجم الخزين عال جدا.	الكلفة واطئة لان المصاريف تدفع في حال الحاجة لايجار مساحات خزنية.
الرقابة	عالية	رقابة ادارية واطئة
كفايتها للخط الانتاجي	ملائمة جدا	قد تكون غير ملائمة
المرونة في الاستبدال او التغيير	قليلة المرونة بسبب كلف التشييد العالية	عالية المرونة بسبب سهولة انهاء عقود الايجار

Source: Perreault, William D. & McCarthy E.Jerome, (2006), Essential of Marketing: Aglobal- Managerial Approach, 10^{th} ad, lrwin/ McGraw–Hill.

ومن خلال المقارنة اعلاه تتضح اهمية القرار اللوجيستي المتخذ في تحديد اسلوب الخزن الذي سوف تتبعة المنظمة بسببة تبعاته المستقبلية خصوصا فيما يتعلق بمدى المرونة المرتبطة به من جانب وبمدى امكانيته في الاستمرار بتحقيق الاهداف اللوجيستية من جانب اخر (تدنيه الكلف أو تعظيم خدمة الزبون).

هـ اختيار موقع المخازن

من بين القرارات الهامة التي ترتبط بالخزين هو القرار المتعلق باختيار موقع المخزن الذي يحقق اكبر درجة من الوفورات الاقتصادية مع درجة عالية من خدمة الزبون وتعزى اهمية هذا القرار كونه يرتبط بمدة زمنية طويلة يصعب تغييرة (قليل المرونة) علاوة على تاثيره على اقتصاديات النقل في حال بعده او قربة من مصادر الموارد الاولية في الاسواق النهائية. ومن الشروط الواجب توافرها عند اختيار الموقع المناسب للخزن ما ياتي:

1. انخفاض كلفة شراء الارض او تاجيرها.

2. توفر المساحات الكافية للخزن الحالي وللتوقعات المستقبلية للتوسع.

3. القرب من مصادر المواد الاولية و/ او الاسواق.

4. توفر التسهيلات الخدمية المساندة مثل مصادر المياه، الكهرباء، الطرق.

5. توفر عنصر الامان من المخاطر الطبيعية كالبراكين والفيضانات ومن المخاطر البشرية كالاضطرابات والسرقات.

وهنالك عددا من الطرق التي تسهل على المنظمات الوصول الى القرار المناسب باختيار موقع المخزن التي تستند اما الى الطرق الكمية او الى الدراسات الوصفية او الاثنين معا ومن هذه الطرق مايأتي:

1. طريقة نماذج النقل: وهي نماذج من الحالات الخاصة لاسلوب البرمجة الخطية وتهتم بالمفاضلة بين المواقع البديلة لانشاء المخازن وذلك على اساس كلف النقل، وهذه الطريقة تفيد في دراسة تحليل الكلف المقارنة لمسارات نقل المستلزمات الانتاجية من المخازن الى المصانع كما تستخدم في تحقيق نفس الغرض في حالة نقل المنتجات من المخازن والمستودعات الى منافذ التوزيع.

2. طريقة تحليل الكلف: تركز هذه الطريقة على الكلف الناتجة عن اقامة مخزن في موقع معين ومقارنتة بالكلف المناظرة لاقامته في مواقع بديلة اخرى ويتم اختيار البديل الذي يحقق اقل كلفة.

3. طريقة المقارنات الثنائية: تعتمد هذه الطريقة على تحديد العوامل المهمة في اختيار موقع المخزن ثم تحديد الاهمية النسبية لها باعطائها اوزان ترجيحية للوصول الى الرقم النهائي الذي يمثل الاهمية النسبية لذلك الموقع وتكرار الاسلوب للمواقع البديلة ثم اجراء المقارنة النهائية على اساس الاهمية النسبية للارقام الترجيحية.

ومن خلال مقارنة المعايير الانفة الذكر في اختيار موقع المخزن مع ماتم عرضة من دراسات سابقة نلاحظ ان الدراسة التي قامت بها المنظمة الكندية للتصنيع والتصدير في عام 2006 اظهرت نتائجها ان المنظمات المستخدمة للمقاييس الكمية حققت مزايا عديدة

في مجالات تخفيض كلف تاجير المخازن وتقليل تاخير عمليات الشحن وسرعة تنفيذ ومتابعة الطلبيات. وقد اورد (Hutt & speh) مثالا عمليا عن منظمة للتعدين والفولاذ (Nucor steel company) التي استخدمت التخطيط اللوجيستي في استراتيجيتها طويلة الامد مما مكنها من تحقيق منافع مميزة وتكوين قيمة مضافة لمنتجاتها لدى زبائنها وتعميق الولاء لعلامتها التجارية من خلال السرعة والاعتمادية في التوصيل مما خفض من المساحة المخزنية لدى معظم زبائنها في منطقة الساحل الشرقي للولايات المتحدة. لذلك فان الاساليب الكمية المعتمدة على نماذج النقل لا تحقق فقط الوصول الى اقل كلفة للنقل بل وانما امكانية تحديد المواقع المناسبة للمخازن والمستودعات بالشكل الذي يوصل الى امكانية تسليم المنتج باسرع وقت للزبون وباقل كلفة للمنظمة، كون الكلفة وسرعة خدمة الزبون هما انعكاس طبيعي للمسافة المقطوعة بين مستودعات التجهيز ومراكز الاستهلاك.

رابعا: الاستحواذ

يعد نشاط الاستحواذ احد الانشطة الاساسية للامدادات التسويقية كونه يالشكل حوالي (40- 60 %) من العائدات في اغلب الصناعات بل ان كلفة مشتريات المواد الاولية تصل في صناعة تصفية المنتجات النفطية في الولايات المتحدة الامريكية الى (83%) حسب الاحصائيات الرسمية المنشورة عام/1993 للقطاع الصناعي الامريكي.

أ: مفهوم الاستحواذ واهدافه

اسهبت كتب التسويق والمشتريات وادارة المواد في تقديم تعاريف متنوعة للمشتريات نجتزئ منها الآتي: هو ذلك النشاط المتضمن الحصول على احتياجات المنظمة من المواد الخام والاجزاء نصف المصنعة والمكونات بغية تسيير اعمالها وهو احد الحلقات الرئيسة في سلسلة الامداد. وعرف ايضا بأنه نشاط اداري يشمل التخطيط ورسم السياسات التي تغطي مجموعة واسعة من الاعمال بهدف توفير وتدبير احتياجات المنظمة من المواد والاجزاء والتجهيزات المختلفة.وقد ميز(ستوك ولامبرت) بين الشراء (Purchasing) والاستحواذ

(Procurement)، فالمصطلح الاول يشير الى الانشطة المتعلقة بالشراء الفعلي للمواد، في حين ان المصطلح الثاني اوسع مدى واكثر حداثة كونه يتعلق بالانشطة الموجهة لتوفير احتياجات العملية الانتاجية بصورة ستراتيجية مهيكلة بالاعتماد على علاقات اوثق مع قلة من الموردين من جميع انحاء العالم. اما بخصوص اهداف المشتريات فأنه بالامكان النظر اليها من خلال مستويين هما:

1. الاهداف العامة للمشتريات: وهي الاهداف التقليدية لادارة المشتريات والتي يطلق عليها بالالتزامات الستة (Six Obligation) وهي الحصول على احتياجات المنظمة: (الجودة المناسية، الكمية المناسبة، السعر المناسب، الوقت المناسب، مصدر التوريد المناسب، الخدمة المناسبة).ونظرا لصعوبة التوفيق بين هذه الاهداف المتعارضة من الناحية العملية، فالجودة المناسبة قد تعني سعرا عاليا ووقتا طويلا للحصول عليها لذلك تقوم المنظمة بعملية الموازنة او المبادلة بين هذه الاهداف (Trade – Offs) وصولا للمزيج المناسب منها.
2. الاهداف التشغيلية او الوظيفية للمشتريات: نظرا لصعوبة تحقيق الاهداف العامة فأنها سوف تكون الاطار العام الذي تسير عليه ادارة المشتريات في تحقيق الاهداف التشغيلية المحددة الاتية:

- تدعيم موقف المنظمة عن طريق التدفق المنتظم للمواد والخدمات بما يضمن استمرار العملية التشغيلية، ويعد هذا الهدف اهم الاهداف التشغيلية لادارة المشتريات على الاطلاق والذي يعكس المبرر الاساس لوجودها.
- تحقيق الشراء التنافسي (Buying Competitively) من خلال فهم قوى العرض والطلب المؤثرة في السوق والتي تحدد مستويات الاسعار وفهم هيكل الكلفة لدى المورد وحجم البدائل المتوافرة ثم التفاوض للحصول على افضل العروض بغية تحقيق الميزة التنافسية في الشراء.

- الشراء بحكمة (Buying Wisely)، من خلال البحث المستمر والدؤوب عن كيفية تعظيم القيمة من عملية الشراء المتمثلة بالمزيج الامثل لاعتبارات الجودة والخدمة والسعر في ضوء احتياجات المشتري.
- تقليل الاستثمار في المخزون، سبق وان اشرنا في معرض حديثنا عن نشاط التخزين بان كلف الاحتفاظ بالمخزون تمثل حوالي (20- 25%) من كلف الامدادات. لذلك تسعى المنظمات الى تقليص هذه الكلفة الى ادنى مستوى ممكن من دون الاخلال او التأثير على الهدف التشغيلي الاول المتمثل بأنتظام عمليات الانتاج والتشغيل من خلال الاستعانة بالانظمة الحديثة، مثل انظمة الانتاج والتخزين الآني (في الوقت المحدد) .Just in Time production– inventory system.
- تنمية مصادر جديدة وفعالة للتوريد وتحقيق علاقات عمل طيبة مع الموردين، ويعد الوصول الى مصادر التوريد الفعالة التي تظهر الرغبة والقدرة على معالجة الظروف الشرائية المختلفة للمنظمة وتوفير المتطلبات التي تعزز قدرتها التنافسية وتضيف القيمة الى سلسلة عملياتها باعتباره احد انشطتها الداعمة التي ينبغي على المنظمات ادارتها بحكمة. فالمنظمات المتقدمة تسعى بصفة منتظمة الى شراء الموردين بدلا من شراء المنتجات من خلال اقامة التحالفات الستراتيجية معهم وتنمية وتطوير العلاقة الايجابية وتدعيمها بما يخدم مصلحة الطرفين.
- تحقيق التكامل مع الادارات الاخرى، اذ لايمكن الوصول الى التحقيق الامثل لاهداف وظيفة الشراء مالم تتكامل مع الادارات الاخرى في المنظمة بغية تحديد الاحتياجات الفعلية المطلوبة بدقة من حيث الكم والنوع والكلفة وذلك يشمل النواحي الآتية: " تنميط العناصر المشتراة قدر الامكان. التنبؤ باتجاهات الكلف والاسعار في السوق. تحليلات المفاضلة بين الصنع والشراء. العمل كمصدر للمعلومات حول الموردين، المنتجات الجديدة، الاسعار، المواصفات".

- تحقيـق المهنيـة والكفـاءة في اداء انشـطة الشراء، إذ لايمكـن الوصـول الى تحقيـق الاهداف التشغيلية الستة (آنفة الـذكر) مـالم تمـارس وظيفـة الشراء بمهنيـة عاليـة مصحوبة بنزاهة، فالامر يتطلـب تنميـة المـوارد البشريـة العاملـة في مجـال الشراء والتدقيق في عمليات الاختيار والوقوف على خلفياتهم المهنية والاخلاقية.

ب: السياسات العملية في الشراء

بعد تحديد الاهداف العامة والتفصيلية لادارة المشتريات تأتي بعدها عملية رسم السياسات العملية التي تعد الاطار العام الذي يرشد ويوجه عملية اتخاذ القرارات التشغيلية نحـو تحقيـق الاهداف والتي بدونها لا يمكن القيام بالاجراءات التفصيلية لوظيفـة الشراء، فاصبح لزامـا القيـام بتحديد هذه السياسات اولا كمدخل لتحديد الاجراءات إذ سيجري التطرق اليهـا بصـورة مـوجزة مستندين بذلك الى:

1. المركزية او الامركزية في الشراء: أي تحديد الجهة او الجهات المسؤولة عن اتخاذ قرار الشراء وتوفير احتياجات المنظمة والقيام بكافة الانشـطة التفصـيلية لعمليـة الشراء، ويعتمد اختيار المركزية او اللامركزية على نمطية المنتجات التي تتعامل بهـا المنظمـة والتوزيـع الجغـرافي لوحـداتها الانتاجيـة والى الحجـم الكـلي للمنظمـة والى حجـم احتياجاتها من المواد، وبالشكل عام فانه لاتوجد مركزية او لامركزيـة مطلقـة فـالامر يعتمد على الموازنة بين المنافع والكلف المتحققة من كل منهما والى الظروف المتغيرة التي تحيط بالمنظمة.
2. العلاقة مع الموردين: سبق وان اشرنا الى ان احد الاهداف التشـغيلية لوظيفـة الشراء هي في اختيار وتنمية العلاقة مع الموردين لـذلك تسـعى المنظمـة الى تبنـي سياسـة واضحة ومحددة في هذا المجال تمكنها من الحصول على توريداتها بالوقـت والكميـة والكلفة والنوعية المناسبة، لذلك فان هذه السياسـة تعتـبر مـن السياسـات الحرجـة التي تسعى المنظمات الى تحقيق التوازن فيهـا مـن خـلال تحديـد الشـكل وطبيعـة التعامل مع المجهز، والجدول (8) يوضح اهم السـتراتيجيات المتبعـة في هـذا المجـال من خلال استعراض لوجهات نظر كل من:

الجدول (8)

الستراتيجيات المتبعة في العلاقة مع الموردين

Heizer & Render	Krajewski & Ritzman
- المدخل الامريكي التقليدي: عن طريق التفاوض مع عدد كبير من المجهزين للوصول الى انسب العروض المقدمة في ضوء الكلفة لتحقيق الاهداف قصيرة الاجل. - تطوير علاقة طويلة الامد: وذلك مع عدد محدد من المجهزين والوصول الى الفهم المتبادل والمشترك لتحقيق اهداف الطرفين. - التكامل العمودي نحو الخلف: من خلال تطوير امكانيات المنظمة لانتاج السلع والخدمات التي كانت تشتريها من الموردين سابقا. - مدخل كريتسو(Keiretsu Networks): مدخل يصف العلاقة مع المجهز على اعتباره جزء من المنظمة. - التعامل مع مجهزين متنوعين فقط عند الطلب.	- التوجه التنافسي: ينظر الى العلاقة مع المجهز على انها لعبة الحاصل الصفري فما يربحه المجهز تخسره المنظمة والعكس صحيح وهي مبنية على اساس القوة التفاوضية لدى الطرفين لتحقيق الاهداف قصيرة الاجل وهذا التوجه مشابه للمدخل الامريكي التقليدي. - التوجه التعاوني: ينظر الى العلاقة بين الطرفين على انهما شركاء، كل طرف يدعم الطرف الاخر للوصول الى تحقيق الاهداف طويلة الاجل، وهذا التوجه مشابه لستراتيجية التعامل مع عدد محدود من المجهزين.

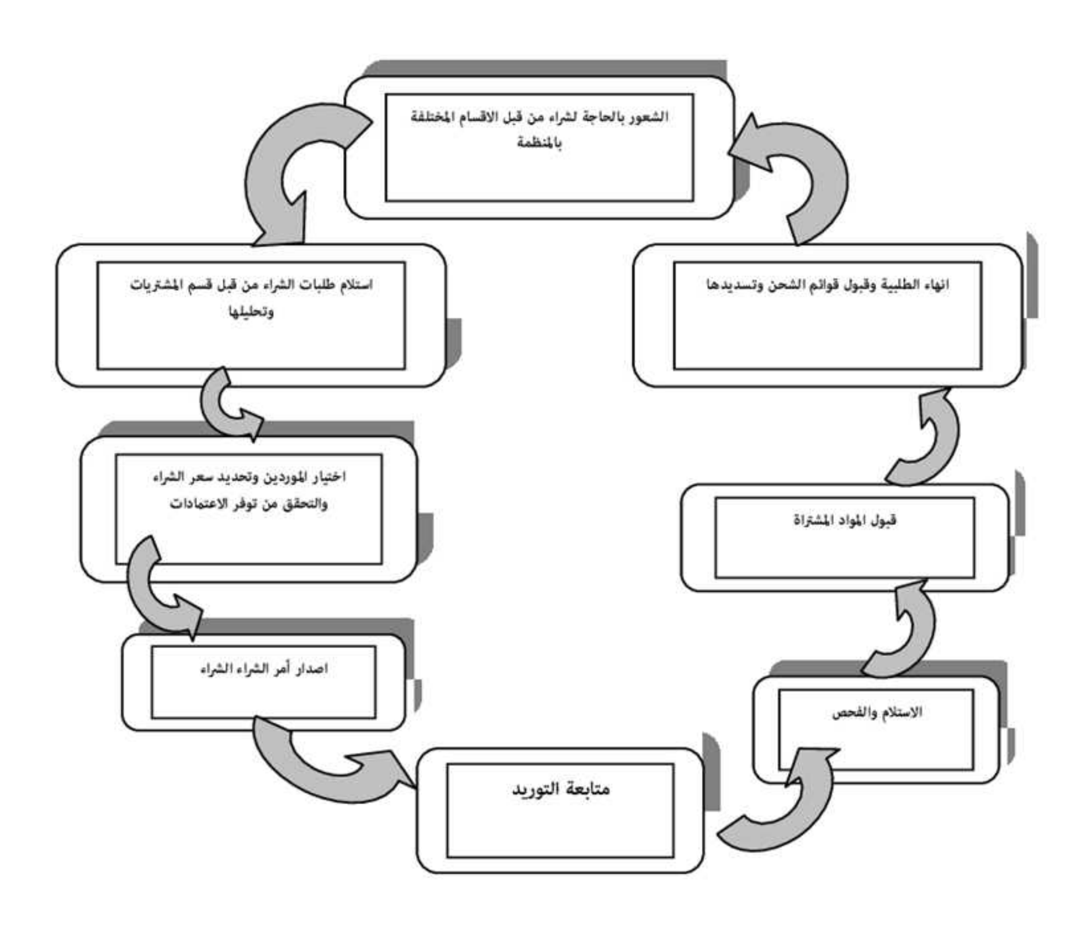
المصدر: من اعداد المؤلفين استنادا الى المصدرين الآتيين:

- Heizer. Jay & Render. Barry (2001), Operations Management, 6thed, prentice hall, New jerseyز
- Krajewski, Lee. J & Ritzman, Larry. P, (2005), Operations Management: Processes & Value chain,7thed, prentice hall, New Jersey.

3. السياسة المتعلقة بالممارسات الاخلاقية: وهي سياسات ترتبط بتحقيق هدف المهنية والنزاهة في اداء انشطة الشراء لكون ادارة المشتريات هي احدى النافذتين المطلتين على البيئة الخارجية اضافة لادارة المبيعات، فعلى العاملين فيها التصرف بمهنية ونزاهة.

جـ: اجراءات التوريد

ويطلق عليها ايضـا دورة الشراء (Purchasing Cycle) وتتعلـق بـالاجراءات الفعليـة لعملية الشراء في ضوء الاهداف التفصـيلية والسياسـات العامـة المحـددة سـلفا والتـي يمكـن ايجازها من خلال الشكل (35):



الشكل (35)

دورة المشتريات

المصدر: من اعداد المؤلفين استنادا الى:

ادريس ثابت عبد الرحمن،(2006)، ادارة الاعمال اللوجيستية- الامداد والتوزيع المادي،الدار الجامعية، الاسكندرية، العلي، عبد الستار محمد والكنعاني، خليل ابراهيم، (2009)، ادارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

د: الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض كلف الشراء

سبق وان تمت الاشارة في بداية موضوع الشراء الى ان كلف المشتريات تصل كمعدل الى (40- 60%). من قيمة المبيعات لذا تسعى الادارات العليا في المنظمات بالشكل عام وادارات المشتريات بالشكل خاص الى تقليل هذه الكلف وانطلاقا من الهدف الرئيس للامدادات بتخفيض الكلف الى الحد الادنى فأن السعي الجاد والمثمر في هذا المجال ضمن نطاق عمل ادارة المشتريات سوف يكون له الاثر الكبير في تحقيق هدف ادارة الامدادات مع التذكير بالمحافظة على مستوى الخدمة اللوجيستية المقدمة للزبون. وبغية تحقيق هدف تخفيض كلف الشراء فأن هنالك عدد من الستراتيجيات المستخدمة في هذا الصدد اضافة الى الستراتيجيات المتعلقة بالعلاقة مع الموردين التي جرى التطرق اليها والتي تصب ايضا بمجال تخفيض كلف الشراء، ومن الستراتيجيات الجديدة ما يلي:

الستراتيجية المقدمة من قبل (بالو):

1. معاودة التفاوض مع الموردين لتعديل الاسعار التعاقدية: يعتقد ان هذه الستراتيجية تنجح في حال متانة الموقف التفاوضي للمنظمة الذي يعتمد على حجم تعاملاتها وسمعتها التجارية.
2. تقديم المساعدات الفنية للموردين: بغية تحسين مستوى اداء اعمالهم بالشكل الذي يخفض كلفهم ويمكنهم من تقديم منتجات ارخص سعرا ويعتقد ان هذه الستراتيجية تصلح في حال بناء علاقات تعاونية فعالة مع الموردين.
3. تقليل اعداد الموردين: بغية تركيز الطلبيات من عدد محدود من المجهزين، اذ إن ذلك بهدف للحصول على مزايا اقتصاديات الحجوم الكبيرة في الشراء.

4. كميات وتوقيتات الطلبيات: تؤثر كميات الشراء على كلف النقل والخزن وعلى المنظمة الموازنة بين العائد المتحقق من كميات الشراء الكبيرة والمترتبة على النقل والخزن، فعلى سبيل المثال: الشراء بكميات كبيرة يتيح الحصول على خصم الكمية واستغلال امثل لوسائل النقل من خلال تجنب الحمولات الجزئية ولكن بالمقابل يتطلب توفر امكانيات نقل وخزن عالية مملوكة او مستأجرة لاستيعاب الكمية المشتراة، اما بخصوص توقيتات الشراء فقد تلجأ المنظمة الى الشراء عند ظهور الحاجة الفعلية وبالسعر السائد حينها والذي قد يكون مرتفعا او منخفضا حسب ظروف السوق. او قد تلجأ الى الشراء في حال وجود توقعات مستقبلية بارتفاع الاسعار فتشتري المنظمة اكثر من حاجتها الفعلية وعليها ايضا ان توازن بين كلف الشراء المستقبلي وكلف الاحتفاظ بكميات كبيرة من الخزين.

5. مصادر الشراء الثابتة والمتنوعة: ان وجود مصادر شراء ثابتة أي وجود نقاط تسليم للكميات المشتراة محددة ومعروفة مسبقا مع نقاط استلام نهائية يمكن المنظمة من برمجة الشحنات وتحديد مساراتها في ضوء الطاقات المخزنية المتوفرة لديها ووسائط النقل المتاحة لها من خلال اسلوب البرمجة الخطية باستخدام نماذج النقل لتوزيع الكميات المشتراة من نقاط الشحن الى نقاط الاستلام والوصول بالشكل الذي يؤدي الى تقليل كلف النقل والتخزين، اما بخصوص مصادر الشراء المتنوعة (الشراء المرن) فهو الذي يصلح في حال الالتزامات قصيرة الاجل او عدم توفر قدرات تخزينية كافية لاستيعاب الكميات التعاقدية الثابتة فيجري الاستعانة بعدة موردين لالجدولة التوريدات وفق الاحتياجات الفعلية مما يزيد من كلف النقل بسبب محدودية الكميات المشتراة الا انه يتيح المرونة في الحصول على الاحتياجات في اوقات الطلب.

6. شروط البيع وادارة قناة الامداد: قد تتضمن شروط البيع المفروضة من المورد سواء المتعلقة بالاسعار او بتفاصيل التسليم والشحن وتوقيتاته تأثيرات بالغة

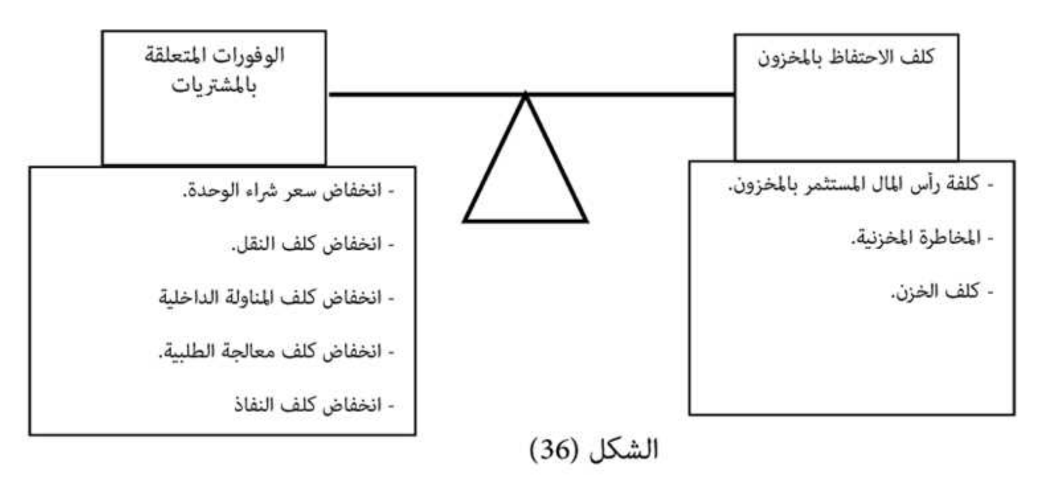
على كلف الشراء كما وان النظم اللوجيستية المتبعة لدى المورد قد تختلف عما هو سائد لدى المنظمة بالشكل الذي يصعب معه تحقيق المواءمة بينهما الا من خلال كلف مضاعفة فعلى سبيل المثال قد يوفر المورد تعبئة ذات طبيعة معينة لمنتجاته يصعب على انظمة التخزين في المنظمة مجاراتها لذا قد تلجأ الى استئجار مخازن خاصة لهذه التوريدات بغية المحافظة عليها خصوصا في حال صعوبة ايجاد بديل لهذا المجهز كونه المورد الوحيد لهذا المنتج.

الستراتيجية المقدمة من قبل (ستوك ولامبرت):

هنالك عددا من الستراتيجيات المقترحة لتقليل كلف الشراء التي تتشابه او تختلف عما قدمه بالو والموضحة في ادناه:

1. برامج تقليل الكلفة: يعتمد نجاح هذه البرامج على دعم الادارة العليا والتي يمكن ان تشمل المحاور الاتية: (تطوير المورد، المواد البديلة، التنميط، تحليل الشراء والتصنيع والقيمة، تحسين شروط الدفع، تقليل الخردة).
2. ادارة تغيير السعر: يفترض بمديري المشتريات عدم التعامل مع الزيادات السعرية المعروضة من قبل البائعين على انها امر مسلم به بل يجب النظر اليها من خلال تحليل دقيق لمعرفة مدى تناسبها مع القيمة لذا يفترض من اقسام المشتريات القيام بالاجراءات التالية في حال توقع زيادات سعرية: " تحديد اسباب طلب تغيير الاسعار من قبل الموردين. تحديد ستراتيجيات التعامل مع الزيادات السعرية. الاتفاق مع المورد على الاشعارات المسبقة قبل مدة زمنية مناسبة في حال وجود توقع بزيادات سعرية".
3. عقود الحجم: وهي مشابهة لستراتيجية كميات الطلبية من حيث الحصول على خصومات الكمية لمشتريات كبيرة الحجم مع التأكيد على ضرورة القيام بالموازنة بين الوفورات المتحققة من الخصم السعري وبين الكلف المترتبة على الطلبيات كبيرة الحجم كونها تمثل مفتاح الادارة الناجحة لوظيفة المشتريات

التي يفترض بها القيام بتقليل اجمالي الكلف بدلا من التركيز على تقليل احد المكونات على حساب المكونات الاخرى كالنقل او الخزن، والشكل (36) يوضح مبادلات الكلفة والعائد اذ يقع في احد الجانبين كلف الاحتفاظ بالخزين، وفي الجانب الثاني الوفورات المتعلقة بالمشتريات الكبيرة:



الشكل (36)

مبادلة الكلفة في وظيفة الشراء

Source: Lambert Douglas M. & Sterling. Jay. U, 1999, Measuring performance, production & inventory management, review no: 6, p: 52.

4. عقود النظم والشراء دون تخزين: وهو احد الاساليب المستخدمة لتقليل كلف الشراء والتخزين على حد سواء من خلال الاتفاقيات الثنائية طويلة الامد بين المجهز والمشتري على توريد شحنات صغيرة بموجب اشعارات مسبقة من المشتري ويطلق عليها ايضا بالاوامر الفارغة/ المغطاة (Blanket order) وقد اعتبرها كل من (Heizer & Render) احدى الفرص المتاحة امام المنظمات لزيادة قيمة سلسلة التجهيز الا ان ذلك لايمنع من اعتبارها وسيلة ايضا من وسائل زيادة قيمة سلسلة الامدادات طالما انها تهدف الى تحقيق الآتي: " مستويات مخزون اقل. تقليل عدد الموردين. تقليل الكلف الادارية والاعمال الورقية. تنميط المشتريات. توفير تسليم المواد المشتراة بالتوقيتات المطلوبة من المشتري".

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم الخدمة اللوجيستية للزبون، مع توضيح اهم ابعادها.

س2: اشرح اهم عناصر خدمة الزبون، مع توضيح الاهمية النسبية لهذه العناصر.

س3: ناقش اهم تاثيرات خدمة الزبون اللوجيستية، مع توضيح اهم معايير خدمة الزبون.

س4: اشرح كيفية قياس خدمة الزبون اللوجيستية.

س5: وضح ما المقصود بالنقل، بالتركيز على اهم العوامل المؤثرة في كلفة.

س6: ناقش اهم المعايير المعتمدة في المفاضلة بين وسائل النقل، مع توضيح اهم انواع هذه الوسائل.

س7: وضح طبيعة ملكية وسائل النقل.

س8: اشرح طبيعة تاثير وسيلة النقل على الكلف اللوجيستية.

س9: وضح ما المقصود بادارة المخزون، وما هي اهم انواع المخازن.

س10: ناقش ما المقصود بكلف المخزون، وما هي اهم وظائفه.

س11: اشرح كيفية اختيار موقع المخازن.

س12: وضح ما المقصود بمفهوم الاستحواذ، بالتركيز على اهم اهدافه.

س13: اشرح اهم السياسات العملية في الشراء.

س14: اشرح اهم اجراءات التوريد.

س15: ناقش اهم الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض كلف الشراء.

الفصل الخامس

انشطة الامدادات التسويقية الداعمة

الفصل الخامس

انشطة الامدادات التسويقية الداعمة

تم في الفصل الرابع التعرف على اهم الانشطة الاساسية التي تمارسها الامدادات التسويقية في المنظمات المعاصرة، وخصص هذا الفصل للتعرف على اهم الانشطة الداعمة للامدادات التسويقية وكما ياتي:

أولا: معالجة الطلبيات

أ: تعريف معالجة الطلبيات واهدافه

من الانشطة اللوجيستية معالجة الطلبيات التي تمثل المرحلة الاولى في سلسلة الامدادات التسويقية والمتعلقة باستلام طلب الزبون وتوثيقه والتأكد من توفر المنتج المطلوب في المستودعات ومن ثم يتم اشعار الزبون بذلك والتنسيق مع الادارات الاخرى (المخازن والنقل) لاكمال اجراءات تجهيز الطلبية واعداد قائمة البيع ومطالبة الزبون بسداد اقيامها بضوء مستندات الشحن وشروط البيع المتفق عليها مع الزبون. وقد ازدادت في الاونه الاخيرة استخدامات المكننة الحديثة والحواسيب في تنظيم وتنسيق اعمال معالجة الطلبيات من خلال اسلوب التبادل الالكتروني للبيانات Electronic Data interchange (Edi) بين المنظمة ومجهزيها وموزعيها وزبائنها بالشكل الذي يساعد على تنافسية المنظمة وزيادة قدرتها في تلبية الطلبيات بسرعة وكفاءة عالية باقل كلفة ممكنة من خلال اختصار وتقليص العمل الورقي، فقد سبق للمنظمات الكبرى منذ بداية عام 2000 ان اطلقت برامج عبر شبكة الانترنت للتعامل مع المشتريات الضخمة لمنظماتهم مع مختلف الموردين، ومن جانب اخر القيام بالاعلان عن المزايدات لبيع منتجاتهم الى مختلف الزبائن ومن هذه المنظمات (General Motors) و(Boeing) وتتوقع هذه المنظمات ان عمليات التوريد والامدادات المعتمدة على الانترنت ستؤدي

الى تخفيض كبير في كلف المواد والامداد. ويتضح من ذلك ان هذا النشاط اذا ما تمت ممارسته بكفاءة وفاعلية فأنه سيلعب دورا كبيرا في تدعيم مركز المنظمة في السوق كونه يتربط بهدف الخدمة اللوجيستية للزبون. وان الهدف من معالجة الطلبيات حسب رأي (Kotler) هو تقليل حلقة الطلب اي الزمن المستغرق بين تلقي الطلب من الزبون والتوصيل والدفع وصولا الى تسليم المنتج، وكلما كانت هذه الحلقة اقصر كلما زاد رضا الزبون وانعكس ذلك على زيادة ربحية المنظمة وتنافسيتها كونه يرتبط بمدى سرعة خدمة الزبون بظل شيوع مفهوم المنافسة على اساس الوقت، لأن احد معايير خدمة الزبون التي جرى سابقا التطرق اليها هو وقت دورة الطلبية.

ب: المهام الرئيسة لمعالجة الطلبيات واجراءاتها العملية

يتالف نشاط معالجة الطلبيات من ثلاثة مهام رئيسة قام (Pride & Ferral) بتلخيصها كالاتي:

1. استلام الطلبية: يبدأ استلام الطلبية (دخول الطلبية) عندما يقدم الزبون طلبه الى المنظمة او الى مراكز البيع سواء بالشكل مباشر او عن طريق البريد الالكتروني او عن طريق الفاكس.
2. التعامل مع الطلبية: يتضمن تحويل الطلبية الى المخازن للتاكد من توافرها وبخلافه تحول الى عمليات الانتاج لتصنيعها وبالشكل متواز يرسل اشعار الى قسم الحسابات والتحصيلات لاصدار قائمة الحساب ومطالبة المشتري باقيام المنتج بضوء مستندات الشحن.
3. تسليم الطلبية: بعد اكمال تجهيز الطلبية وتعبئتها يجري شحنها من مستودعات المنظمة الى الزبون واتمام عمليات سداد الاقيام وذلك بضوء شروط التسليم المتفق عليها.

ان المهام الانفة الذكر تعد الاطار العام الذي تنفذ من خلالة نشاط معالجة الطلبيات، الا انه من الناحية العملية قد تختلف تفاصيل الاجراءات المتبعة من منظمة الى اخرى وربما من عملية لاخرى حسب نوع المنتج وطبيعة وساطة النقل المستخدمة واذا

كان التسليم على دفعة واحدة او على دفعات عدة وفيما اذا كانت الصفقة التجارية محلية او دولية، فالاجراءات المتبعة سوف تتعلق بالاطار الدولي الخاضعة لاحكام البيوعات الدولية مع مراعاة القوانين والتشريعات العراقية والموضحة كالآتي:

1. يقوم المستورد بالتحري عن الجهة المصدرة التي يتوفر لديها المنتج المطلوب ويرسل بذلك طلبا للاستعلام عن الكميات والنوعيات والاسعار والتفاصيل الاخرى المتعلقة بشروط التسليم.
2. يرسل المصدر اجابة بالتأييد او النفي بتوفر المنتج وكافة التفاصيل المطلوبة بالاسعار والكميات والنوعيات وتفاصيل الشحن.
3. يقوم المستورد بفتح الاعتماد المستندي لدى منظمة الذي بدوره يرسل خطاب الاعتماد الى منظمة المصدر.
4. يقوم منظمة المصدر باعلامة باستلام خطاب الاعتماد من منظمة المستورد.
5. يقوم المصدر بتجهيز و تجميع الطلبية وترتيب اجراءات الشحن بالاتفاق مع منظمة شحن لنقل المنتج الى المستورد او يتولى الاخير اجراءات الشحن وفق العقد المبرم بين الطرفين.
6. يقدم المصدّر وثائق الشحن Shipping Documents المبينة اهمها في ادناه الى منظمة كي يتم اطلاق الاعتماد المستندي وتسديد اقيام المنتجات المجهزة الى المستورد:
   - بوليصة الشحن: وهي بمثابة وثيقة ملكية للمنتج المنقول.
   - الفاتورة التجارية: وتمثل اشعار بكمية وقيمة المنتج المرسل من المصدر الى المستورد.
   - شهادة المنشأ: وهي وثيقة تشهد على منشأ بلد صنع المنتج.
   - شهادة التامين: وثيقة لتغطية الخسائر التي يتعرض لها المنتج اثناء عملية الشحن وتحديد اطرافها بضوء شروط التسليم.

وقد جرى تحديد الاحكام العامة في البيوعات الدولية على وفق احكام وقواعد الانكوتيرمز(*) لعام 2000 والتي حددت تفاصيل وشروط البيوع التجارية الدولية وانواع والتزامات البائع والمشتري والناقل والتي تعد الاصدار الاحدث في هذا المجال بعد الاصدار السابق لعام 1990. في حال وجود نص تعاقدي خلاف ذلك.

جـ: العوامل المؤثرة على معالجة الطلبيات

سبق وان تمت الاشارة الى ان الهدف الاساسي لمعالجة الطلبيات هو تقليل الوقت المستغرق لانهاء الطلبية وتسليمها باعتبارها احد معايير خدمة الزبون لذلك فان هنالك مجموعة من العوامل المؤثرة في تحقيق هذا الهدف التي قد تؤدي الى زيادة او ابطاء سرعة هذا النشاط ومنها ما ياتي:

1. اولويات المعالجة: تحدد المنظمات اولويات لمعالجة طلبيات زبائنها اما على اساس حجم الطلبية او مقدار ربحيتها للمنظمة او على اساس تسلسل تواريخ استلام الطلبية وهو المدخل الاكثر عدالة في التعامل مع الزبائن.
2. المعالجة بصورة متوازية مقابل المعالجة المتتالية التسلسل: وفي بعض الاحيان تقوم المنظمة بمعالجة الطلبية على وفق تسلسل متتالي للاجراءات كما جرى توضيحة في الاجراءات العملية، الا انه في احيان اخرى ولظروف معينة قد يؤدي الاجراء المتسلسل الى زيادة الوقت الاجمالي للمعالجة مما يؤثر على الالتزامات المبرمجة مع الزبون لذلك تلجأ المنظمة الى معالجة الطلبية بالاسلوب المتوازي من خلال انجاز المهام التفصيلية بصورة متوازية بنفس الوقت مما يؤدي الى تقليل وقت المعالجة والوصول الى خدمة لوجيستية اعلى للزبون وبكلفة اقل.

(*) **الانكوتيرمز:** وهي عبارة عن مجموعة من القواعد الدولية الرسمية التي اصدرتها غرفة التجارة الدولية لتفسير المصطلحات التجارية ولتسهيل عملية الاتصال في التجارة الدولية وتحديد الالتزمات بين الأطراف المتعاقدة لتقليل حالات الخلاف بين المتعاقدين.

3. دقة معالجة الطلبية: ان دقة انجاز الطلبية بالصورة المطلوبة من قبل الزبون يـؤدي الى تقليل حالات المعالجة الناجمة عن عمليات الارجاع بسبب الاخطاء في التنفيذ.

4. تجميع الطلبيات في مجموعات صـغيرة: قـد تتطلـب بعـض الحـالات قيـام المنظمـة بتنفيذ ومعالجة الطلبات المسـتلمة عـلى دفعـات صـغيرة دون الحاجـة الى الانتظـار لاستلام المزيد من الطلبيات لدواعي تتمثل برغبة الزبون الملحـة للطبيعـة الموسـمية لبعض المنتجات التي لا تتحمل التأخير مما يقلل من وقت معالجة الطلبية.

5. حجـم الشـحنة الاقتصـادية: مقابـل العوامـل التـي تـدفع الى تجميـع الطلبيـات في مجموعات صغيرة فإن هنالك بعض الطلبيات لا يمكن تنفيذها ما لم يتم الوصول الى الحجم الاقتصادي للشحنة خصوصا في عمليات النقل البحري الذي يقلـل مـن كلـف الشحن المتمثلة بايجار الناقلة ومصاريف الموانئ واعـداد المسـتندات التـي سـيجري توزيعها على كامل حمولة الناقلة بدلا من توزيعها على حمولة جزئية بسبب ارتفـاع كلف تاجير الناقلات اولا ولسعة حمولاتهـا التـي تتجـاوز الامكانـات الماليـة للزبـون الواحد في احيان كثيرة، الا انه من جانب اخر وبالرغم من تقليل كلف الشحن الا ان ذلك قد يؤثر على سرعـة تسـليم المنـتج للزبـون مـا لم يجـري التحليـل الـدقيق بـين معياري الكلفة والخدمة للوصول الى المزيج الامثل بينهما.

وانه وبالرغم من ضآلة كلفة معالجة الطلبيات قياسا بكلف النقل او التخـزين الا أنهـا تظل من الانشطة اللوجيستية المهمة نظرا لارتباطها المباشر بقدرة المنظمة على الايفاء بمعايير خدمة الزبون.

ثانيا: نظام المعلومات اللوجيستية

جرت الاشارة عند عرض مفهوم معالجة الطلبيات الى زيادة استخدام التقنيات الحديثة كالحواسيب والانترنت في تسهيل وتسريع معالجة الطلبيات والتي تعتمد بالشكل اساسي على توفير قاعدة للبيانات حول المجهزين والموزعين والزبائن بغية المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية اذ اصبحت ومنذ مدة ليست بالقليلة تاخذ الشكلا تنظيميا محددا يعرف بنظام المعلومات اللوجيستي الذي هو جزء من نظام المعلومات الادارية.

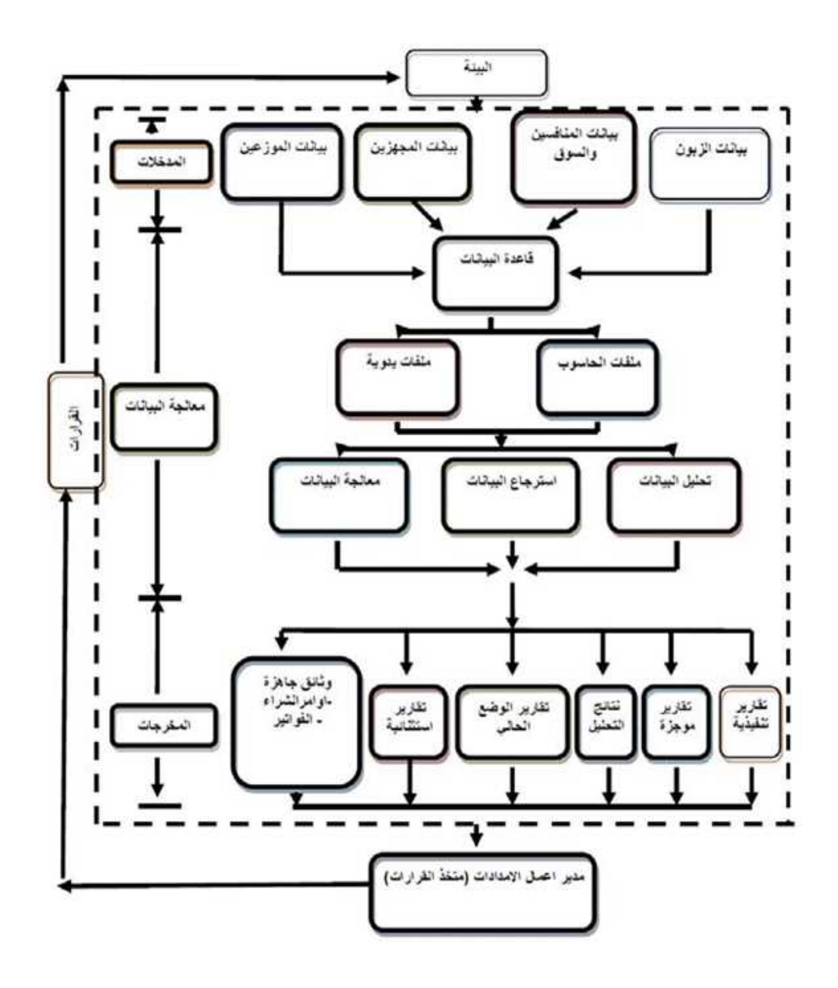
أ: الهدف من نظام المعلومات اللوجيستي واهميته:

يهدف الى توفير المعلومات الى مديري الامدادات بالدقة والتوقيت المناسبين بما يسهل من عملية اتخاذ القرارات ويمكن المنظمة من تحقيق اهدافها اللوجيستية (خدمة الزبون وباقل الكلف) وتعزى اهميته اضافة الى ماتقدم الى الاسباب الاتية:

1. تحفيز التكامل بين انشطة الامدادات والانشطة التسويقية والانتاجية.
2. توفير المعلومات المختلفة لجميع الجهات ذات العلاقة خارج المنظمة (الموردين، الزبائن، القنوات التسويقية).
3. المساهمة في تحسين الاداء المنظمي بالشكل عام واللوجيستي بالشكل خاص.

ب: العناصر الاساسية لنظام المعلومات اللوجيستي

لا تختلف عناصر هذا النظام عن اي نظام معلومات اخر من ناحية المكونات الرئيسة له (مدخلات، معالجة، مخرجات، تغذية عكسية) الا ان الاختلاف يكمن في طبيعة ومحتوى العناصر التفصيلية للنظام. وقد اتفقت العديد من المصادر.على العناصر الاتية لنظام المعلومات اللوجيستي والموضحة بالشكل (37):



الشكل (37)

العناصر الاساسية لنظام المعلومات اللوجيستي

Source: Ballou, Ronald H., (1999), Business Logistics Management, 4th ed., Prentice Hall.

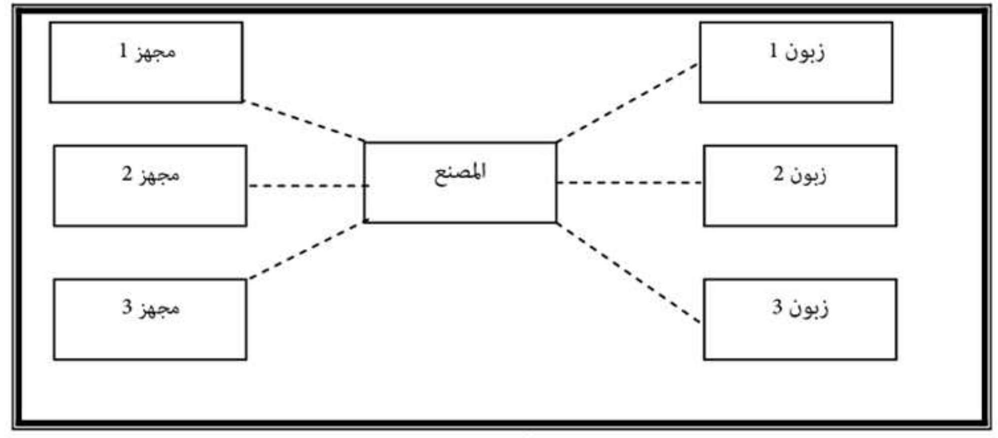
جـ: مفهوم التبادل الالكتروني للبيانات

سبق وان تمت الاشارة الى مصطلح التبادل الاكتروني للبيانات في مواقع متعددة، وعند تناول موضوعة نظم المعلومات اللوجيستية اصبح لزاما التعريف به نظرا للصلة المباشرة بينهما اذ يشير الى تبادل البيانات والوثائق بين المنظمات ولزبائنها ومورديها وموزعيها بصورة مهيكلة بتوسيط الحواسيب وشبكة الانترنت، وربما لم يستفيد اي مكون او نشاط من انشطة الامدادات من نظام التبادل الالكتروني اكثر من استفادة نشاط معالجة الطلبيات وعلى مستوى الادارات التنظيمية نجد ان ادارة الامدادات كانت السباقة الى تبني هذا الاسلوب الحديث لأغراض متابعة تجهيز الطلبيات وصولا حتى تسليمها الى الزبون والتاكد من عدم وجود اي شكاوي او مرتجعات من خلال الامدادات العكسية.

د: أنواع نظم التبادل الالكتروني للبيانات

هناك نوعين رئيسيين من نظم التبادل الالكتروني للبيانات المعيارية والمطبقة بالشكل واسع في منظمات الاعمال بمجال الانشطة اللوجيستية وهي كما بينها:

1. نظم الملكية: تشير الى وجود نظام واحد لـ(EDi) تديره وتملكه المنظمة التي يفترض ان تكون ذات سيطرة واسعة على السوق وذات موقف متين امام زبائنها ومورديها حتى يصبحوا جزءا من شبكة المعلومات وهذا النظام يوفر ميزة التحكم فيه الا انه بالمقابل يعاني من مشاكل كلف الادارة والصيانه العالية اضافة الى احتمالية عدم رغبة الموردين والزبائن ان يكونوا اعضاء فيه، والشكل (38) يبين النموذج التقليدي لنظام ملكية EDi:



الشكل (38)

نظام ملكية التبادل الالكتروني للبيانات

المصدر: بتصرف من المؤلفين استنادا الى:

Source: Lisa Harington, (August 1990), "The ABC's of EDI", Traffic Management Journal, 29, No. 8.

2. نظم شبكات القيمة المضافة: تعرف هذه النظم باسم شبكات الطرف الثالث للتبادل الالكتروني للبيانات من العديد من الاطراف الى العديد من الاطراف وهي الاكثر استخداما من نظم الملكية اذ تصلح للاستخدام من قبل اغلب المنظمات بغض النظر عن حجمها بسبب محدودية كلف الاشتراك فيها كونها مملوكة لطرف ثالث مستقل يتولى توحيد وتنسيق الطلبات بين الموردين والمصنعين والموزعين والزبائن، فعلى سبيل المثال ترسل منظمة مشترية عدد من اوامر الشراء الى موردين مختلفين عبر شبكات القيمة المضافة الذي يتولى فرز الطلبات طبقا لملائمتها مع المورد بالشكل الذي يوصل كل طلبية الى المورد المناسب وتظهر الفائدة الكبرى لهذا النظام كونة يتولى عملية تنميط البيانات المرسلة خلاله ولا تحتاج المنظمة الى خبرات في مجال التنميط للربط بين اطراف العملية (المورد، المصنع، الزبون) اضافة لهذه الميزة فانة يوفر امكانية الربط مع النظام الاول (نظام الملكية) فالمنظمة التي لديها نظام ملكية لاتحتاج لان يتصل

زبائنها ومورديها بنفس الشبكة فنظام شبكات القيمة المضافة يحل المعضلة ويحقق التبادل الالكتروني للبيانات الى كل الاطراف مقابل رسوم متواضعة.

هـ: فوائد تطبيق نظام التبادل الالكتروني للبيانات بمجال العمل اللوجيستي

على الرغم من التعقيد الذي يصاحب عمليات ادارة تنفيذ ومتابعة نظام التبادل الالكتروني خصوصا في المراحل الاولى، الا ان الفوائد المتحققة منه لاحقا وخصوصا في مجال عمل الامدادات التسويقية تجعل المنظمات تتسارع في تبنيه فلقد ازداد استخدامة من قبل منظمات النفط العالمية لمتابعة الجدولة وتوزيع المنتجات النفطية المنقولة سواء بالشاحنات الحوضية او بالناقلات البحرية ذات الكميات والنوعيات المتباينة الى الاف الزبائن في مناطق جغرافية متعددة اذ اشار (Carbone 1992) الى احدى الحالات العملية التي تقوم فيها منظمة بترول بنقل البنزين والديزل الى زبائنها في الولايات المتحدة مستعينة بنماذج البرمجة الخطية (نماذج النقل) للمساعدة على تقليل عدد الشاحنات المستخدمة وتقليل المسافات المقطوعة والتي يجري تنفيذها على الحاسوب ونقلها بواسطة نظام التبادل الالكتروني الى السائقين لتوجيههم الى المسارات المناسبة. زيادة على ماتقدم فان نظام التبادل الاكتروني يمكنه تحقيق الفوائد الاتية:

1. تقليل حجم الاعمال الورقية والادارية وما يترتب عليها من تخفيض الكلف.
2. الاستغلال الامثل لجهود العاملين بسبب تركيزها في مجالات اكثر نفعة للمنظمة.
3. تقليل كلف معالجة الطلبيات بنسبة تصل الى 80%.
4. تحسين دقة وسرعة العمل بسبب تقليل العمل اليدوي.
5. تدعيم قدرة المنظمة في المنافسة المستندة على الوقت: نظرا لزيادة حاجة الزبائن الى اوقات تسليم دقيقة واتصالات ناجحة مع المنظمة فاصبح الامر ملحا لتطبيق نظام التبادل الالكتروني للبيانات بصورة فعالة وكفوءة افضل من المنافسين، الامر الذي يدعم قوتها التنافسية في السوق.

6. تحقيق التكامل بين معالجة الطلبيات ونظم المعلومات اللوجيستية من خلال تحديد مسارات النقل وظروف الشحن، تحديد مستويات الخزين، اعداد وثائق الشحن تلقائيا، اعداد التقارير المختلفة، متابعة شحن المنتجات للزبون.

ثالثا: مناولة المواد

على الرغم من ان الانشطة الخاصة بالنقل وادارة المخزون تعد من الانشطة الرئيسة لادارة الامدادات، الا ان هنالك بعض الانشطة المساعدة او الداعمة التي تلعب دورا لايقل اهمية في تحقيق خدمة الزبون، مثل نشاط مناولة المواد اذ يعد من عناصر كلفة نظام الامدادات وان كانت بنسب محدودة الا ان تكرارها يجعل من الحجم النهائي لهذه الكلف ذا تأثير نسبي على النشاط اللوجيستي فيتطلب الامر ادارتها بكفاءة وفاعلية خصوصا للمنتجات ذات القيمة المنخفضة:

أ: مفهوم مناولة المواد واهدافها

يقصد بها المناولة المادية للمواد الاولية والمواد نصف المصنعة والمنتجات تامة الصنع داخل المصنع او المستودع بتحريكها بكميات صغيرة ولمسافات قصيرة ولكن بصورة مستمرة ونظرا لتعدد وتكرار المناولة الداخلية فان احتمالية تعرض المادة او المنتج للتلف او الخسارة او الفقدان سوف تزداد الا انه وبالمقابل ونتيجة عدم اضافتها قيمة ملموسة للمنتج لذلك تسعى المنظمات ومن خلال ادارات الامدادات الى الوصول الى الاهداف الآتية:

1. الغاء المناولة كلما امكن ذلك.
2. تقليل مسافات الحركة.
3. توفير تدفق منتظم للمواد والمنتجات داخل العملية خال من الاختناقات او ما يطلق علية بعنق الزجاجة.
4. تقليل الخسائر من الفاقد، التلف، السرقة، الكسر.

ب: مبادئ مناولة المواد

هنالك جملة من المبادئ الاساسية لمناولة المواد التي تتباين من منظمة لاخرى ومن نشاط لاخر، الا انه بالشكل عام يمكن ايجاز هذه المبادئ بالاتي:

1. المناولة القليلة هي المناولة الاحسن.
2. معدات المناولة القياسية والمرنة.
3. قياس عدد الحركات وحجمها.
4. الالتزام بسعة الالات.
5. تحليل العمليات وتتابعها.
6. خطوط تدفق المواد.

جـ: تصنيف معدات المناولة

توجد انواع متعددة من معدات المناولة الداخلية من اذ الاشكال والاحجام والخصائص ومجالات الاستخدام إذ بالامكان تصنيفها حسب درجة التطور وفقا الى:

1. المناولة اليدوية للمواد: التي تتميز بدرجة عالية من الاعتماد على الجهد البشري.
2. المناولة الميكانيكية: المتمثلة بالاحزمة الناقلة والعربات الجرارة.
3. المناولة الالية: مثل المركبات الموجهه اليا ومعدات التخزين والاسترجاع الالي.
4. المناولة الذكية للمواد: استخدام نظم الذكاء الاصطناعي.

او قد يجري تصنيفها طبقا للوظائف التي تؤديها تلك المعدات كما وضحها:

1. معدات التخزين والتقاط الطلبية: مثل حاملات الأرفف والادراج والرافعات الشوكية.
2. معدات النقل والفرز: مثل شاحنات الارصفة والشاحنات اليدوية والعربات المتحركة.

3. معدات الشحن: وتستخدم هذه المعدات لاغراض تهيئة الطلبية بغية شحنها وتسليمها للزبون مثل الات الربط والتغليف.

وبغض النظر عن نوع التصنيف فان لكل منها منافع وكلف ينبغي على ادارة المواد او المخازن او اي جهه اخرى مسؤولة عن عملية الاختيار ان تقوم بمراجعة دقيقة قبل اتخاذ القرار باختيار المعدة المناسبة على وفق طبيعة نشاط المنظمة والوظيفة المطلوب تاديتها وحجم المنافع والكلف المترتبة عليها اي الركون الى مبدا المبادلة بين الكلفة والعائد كأساس للاختيار المناسب.

د: العوامل المؤثرة في اختيار معدات المناولة

بالشكل عام يرتبط نظام مناولة المواد بانظمة التخزين إذ يقوم بالدور المكمل والمساعد لها الا ان ذلك لايعني بالضرورة ان يكون نظام المناولة نقطة البداية او النهاية لنظام التخزين، بل يفترض من الادارة القائمة علية مراعاة العوامل او الاعتبارات الاتية التي تحقق الكفاءة والترشيد في الكلف:

1. طبيعة المنتج او المادة.
2. الخصائص المادية للمصنع او للمخزن من ناحية التصميم والمساحات الداخلية.
3. كمية المواد او المنتجات التي يجري مناولتها.
4. تناسب معدات المناولة المستخدمة في المنظمة مع المعدات المستخدمة من قبل مجهزيها وخصوصا في حال التعامل مع مجهز واحد، اذ قد تعد عامل كلفة اضافية على المنظمة في حال عدم ملائمة النظم المستخدمة لدى الطرفين (المنظمة والمجهز) مما يستدعي اما البحث عن مورد اخر تتناسب نظمه المستخدمة مع النظم المستخدمة او تحوير النظم المستخدمة لتتناسب مع ما موجود لدى المجهز في حال عدم امكانية تبديله، فعلى سبيل المثال قد يوفر المجهز تعبئة للمواد الاولية المجهزة للمنظمة ذات طبيعة معينة يفترض بالمقابل

وجود انظمة مناولة وتخزين لدى المنظمـة تلائمهـا، وان هـذا العامـل يمكـن ان يعد ضمن استراتيجيات تخفيض كلف الشراء المتعلقة بشروط البيع وادارة قنـاة الامداد لعلاقته الوثيقة بها.

5. التوقعات المستقبلية بنمو اعمال المنظمة وحجم المرونة المطلوبة من المعـدات لتناسب هذه التوقعات.

6. تاثير الظرف الخارجية المحيطة بالمنظمة على اختيار معـدات المناولـة الداخليـة من حيث توفر استـمرارية مصـادر الطاقـة الكهربائيـة، عـلاوة عـلى ذلـك فـان الظروف الداخليـة المتمثلـة بمقـدار الخبرات والمهـارات المتاحـة تلعـب دورا في تشغيل وصيانة معدات المناولة.

وهنا يمكن القول انه لا يمكن ان نتجاهل ان الهـدف الـرئيس لنشـاط المناولـة يتعلـق بخدمة الزبون والذي سوف يلعب دورا مؤثرا في اختيار نوع المعـدات اللازمـة لتحقيـق هـذا الهدف من خلال تقليص الوقت المستغرق في تهيئة وانجاز الطلبية وتسليم المنتج النهـائي الى الزبون او بسرعة توريد المواد الاولية الى عمليات الانتاج اذ اعتـبرت المنظمـة في هـذه الحالـة هي الجهة المستفيدة بالشكل مترادف مع الزبون النهائي.

رابعا: التغليف

يعـد التغليـف وجهـا هامـا لادارة التخـزين والمـواد والمـرتبط ارتباطـا وثيقـا بكفـاءة المستودع وفاعليته، فالتغليف الامثل يحقـق امثليـة في الخدمـة والكلفـة وتـزداد اهميتـة في مجال التسويق الدولي نظرا لازدياد المسافات المقطوعة ولاحتمالية تعـرض المـواد المنقولـة الى ظروف طبيعية مختلفة علاوة على ازدياد عمليـات المناولـة الداخليـة مـن مسـتودع الى اخـر ومن وسيلة نقل الى اخرى.

أ: وظائف التغليف

هنالك وظائف عدة لنشاط التغليف يمكن تصنيفها كالاتي:

1. وظيفة التغليف بمجال لتسويق: على وفق ما قدمته (Sara,1990) فان التغليف يوفر المعلومات للزبائن عن المنتج ويروج له من خلال استخدام الالوان والاحجام الخ، ويعد التغليف رجل المبيعات الصامت وهو التداخل النهائي بين المنظمة وزبائنها (في حال عدم وجود خدمات صيانة مابعد البيع او مواد مرتجعة) فيختار المستهلكون بصورة عامة الشراء من الصورة المدركة للمنتج ويتاثرون كثيرا بالمفاتيح المعطاة على الغلاف الخارجي للمنتج (الاسم، العلامة التجارية، اللون، الجودة... غيرها).

2. وظيفة التغليف من منظور الامدادات: يخدم التغليف مجالات العمل اللوجيستي من حيث حماية المنتج من التلف اثناء التخزين والمناولة والنقل وتقليل كلفها بسبب تسهيل وتسريع عملية ايصالها للزبون، علاوة على اهميته في مجال الامدادات العكسية، كما وان اثر هذه الوظيفة على الامدادات يمكن ان يشمل مستويات عدة اهمها:

- تاثير القوة والحجم والشكل : خصائص التغليف اعلاه تؤثر على نوعية معدات المناولة والتخزين المستخدمة وعلى اسلوب التخزين وتكديس المواد.
- التجميع: تجميع العديد من الشحنات الصغيرة في عبوة واحدة كبيرة يقلل من كلف المناولة والتلف الذي قد يلحق بها.
- التعرف على المنتج: يحقق التغليف سهولة التعرف على المنتج مما يقلل من الوقت المستغرق في الوصول اليه وتقليل حالات الخطا والالتباس وانعكاسات ذلك على المناولة والتخزين والخدمة المتميزة للزبون المتعلقة بسرعة الاستجابة وتنفيذ الطلبية وتقليل حالات الاعادة.

3. الوظائف العامة للتغليف: هنالك العديد من الوظائف العامة للتغليف يمكن تحديدها بالاتي:

- الاحتواء: تجميع المنتجات واحتوائها في عبوات مغلفة لتلافي فقدانها او تلويثها للبيئة في حال كونها من المواد الخطرة بيئيا.
- الحماية: حماية المنتج من التاثيرات البيئية الخارجية كالامطار والاتربة والحشرات وغيرها.
- التقسيم: عادة تكون مخرجات المصانع باحجام كبيرة فيجري تقسيمها الى اجزاء صغيرة في عبوات مغلفة تتيح الاستخدام الامثل للزبون.

ب: المبادلات في التغليف

على الرغم كون كلفة التعبئة والتغليف تالشكل حوالي مابين 5-10% من مجموع كلف الانتاج. الا ان الاهتمام بها كان محصورا بمجالات الترويج عن المنتج اذ لم تحظى بالاهتمام في القرارات المتعلقة بالامدادات الا منذ مدة قصيرة نسبيا، فقد ازدادت اهميتها بمجال تقليل الكلف بطرق متعددة تشمل ما يأتي:

1. التغليف الاقل وزنا يوفر كلف النقل.
2. التخطيط الدقيق لطبيعة وحجم التغليف يوفر استغلالاً امثلاً لحجم المساحات المخزنية ولمعدات المناولة الداخلية.
3. يقلل التغليف من احتمالات التلف.
4. التغليف الواعي بيئيا يقلل من كلف التخلص من مواد التغليف بعد استخدام المنتج وتحسين صورة المنظمة لدى المجتمع ويقلل من حالات الرجوع الى الامدادات العكسية.
5. تحقق العبوات القابلة لإعادة التصنيع والاستخدام وفرا في كلف انتاج عبوات جديدة.
6. يوفر التصميم الجيد للعبوة تخفيضا كبيرا في كلف التغليف.

7. نوعية المواد المستخدمة في التغليف تؤثر في حجم الكلفة.

8. المفاضلة بين مصادر التوريد المحلية والاجنبية في الحصول على المواد الاولية الداخلة في التعبئة والتغليف باقل الكلف وافضل النوعيات.

والجدول (9) يوضح الشكل المبادلات المختلفة بين التغليف وانشطة الامدادات الاخرى وانعكاساتها على الكلف اللوجيستية:

الجدول (9)

مبادلات الكلفة بين التغليف وانشطة الامدادات الاخرى

انشطة / الامدادات	زيادة معلومات التغليف	زيادة حماية المنتج	زيادة التنميط (معيارية) في التغليف
النقل	تقليل تاخير الشحن تقليل تتبع الشحنات المفقودة.	تقليل التلف والسرقة ولكن في المقابل تؤدي الى زيادة كلف النقل بسبب زيادة وزن العبوة.	تقليل كلف المناولة، تقليل وقت انتظار تحميل وتفريغ وسائل النقل، زيادة البدائل المتاحة للنقل
المخزون والتخزين	تقليل وقت انجاز الطلبية وتقليل كلف العمالة.	تقليل السرقة والتلف والتامين وزيادة المبيعات وزيادة قيمة المنتج يقابلها زيادة في كلف الاحتفاظ بالخزين تقليل الاستغلال الامثل للمساحات المخزنية بسبب زيادة حجم الانتاج	تقليل كلف معدات المناولة
الاتصالات اللوجيستية	تقليل الاتصالات الخاصة بتتبع الشحنات المفقودة		
Source: Cooly, Toby B (December 1996), "Is there Hidden Treasure in your Packaging? Logistics Management 35, no 12, 27.			

جـ: تصميم العبوة

تعد عملية اختيار التصميم المناسب للعبوة من الأمور الاساسية التي يجب مراعاتها عند تعبئة المنتجات بالشكل الذي يمكن من تحقيق المبادلات المثلى للكلف سواء داخل نشاط التعبئة والتغليف او في علاقته مع انشطة الامدادات الاخرى، اذ ان من الاعتبارات الاساسية التي يجب الاهتمام بها في هذا المجال ما يأتي:

1. طبيعة المنتجات المطلوب تعبئتها.
2. الهدف من عملية التعبئة لاغراض التسويق او الامداد او لأغراض اخرى.
3. ملائمة العبوة لمعدات المناولة والنقل والخزن المستخدمة في المنظمة او لدى الجهات المستخدمة للمنتج.
4. قابلية العبوة على تحمل ظروف الشحن المختلفة خصوصا بمجال الامدادات العالمية.

وقد اضاف (Robert) ابعاد اخرى عند تصميم العبوة هي: (التنميط، التسعير، مرونة المنتج، مستوى الحماية المطلوب، قابلية العبوة على اعادة الاستخدام، المستوى التقني المتوافر في انظمة المناولة والخزن). ويمكن القول ان الأهمية النسبية التي تضعها كل منظمة على أي من الابعاد اعلاه تختلف من منظمة لأخرى على ضوء حجم المبادلة بين الكلفة والعائد المتحقق منها. فعلى سبيل المثال المنظمة المتخصصة بانتاج المشتقات النفطية المعبأة تولي اهمية فائقة للتعبئة عند تسويقها لمنتجاتها عبر البحار حفاظا على البيئة بسبب طبيعة المنتج الملوثة، في حين ان منظمة متخصصة بتصنيع الاطعمة تهتم بالعبوة من حيث تقليل كلف الشحن والتخزين، كما وان طبيعة التعاملات بمجال الامدادات العالمية قد تحكم عملية التغليف من خلال الشروط المفروضة من قبل دول الاتحاد الاوربي وخصوصا في المانيا بضرورة تبني اساليب معينة في التغليف تتماشى مع القوانين البيئية الصارمة.

خامسا: الامدادات العكسية

يمثل التعامل مع المنتجات المعادة والتصرف مع المخلفات والخردة جزءا من عملية اكبر تعرف بأسم الامدادات العكسية Reverse Logistics او ما يطلق عليها احيانا بادارة المرتجعات Returns Management وهي احدى المكونات المهمة للامدادات، اذ يمكن ان يعيد المشترون المنتجات التي اشتروها بسبب عيوب في المنتج او لتقادمه او اخطاء في الشحن أو لأي سبب اخر، كما وتشمل ايضا التخلص من مخلفات عمليات الانتاج او التوزيع او التغليف. ويمكن ان تصبح كلف الامدادات العكسية مرتفعة قياسا بكلف الامدادات الاعتيادية (الى الامام) اذ تصل الى مابين خمسة الى تسع اضعاف الاخيرة نتيجة صعوبة تجميعها ونقلها وتخزينها ومناولتها الى مواقع اعادة التصنيع وغالبا ما تكلف اطراف خارجية بهذه المهمة وتشيرالتوقعات الى ازدياد اهمية الامدادات العكسية مسقبلا بسبب زيادة الضغوط التي يمارسها الزبائن على المنظمات باعتماد سياسات استرجاع مرنه وكذلك لزيادة الضغوط البيئية للتخلص من المخلفات والخردة والمواد الضارة.ونتيجة لتزايد اهميتها فقد استقل هذا النشاط عن انشطة ادارة المواد واصبح نشاطا قائما بحد ذاته لدى المنظمات التي تتطلب عملياتها ممارسة الامدادات العكسية.

أ: الخطوات الاستراتيجية لعملية الامدادات العكسية

هناك عدد من الخطوات الاستراتيجية الواجب اتباعها من قبل المنظمة لمجال الأمدادات العكسية وهي:

1. تفهم الادارة للمتطلبات البيئية واستيعاب القوانين والتشريعات المحددة لها لتجنب المرتجعات Returnee Avoidance كذلك باعادة النظر في تصميم المنتج وتغليفة لتجنب اي قصور في الاداء او تلف او تضرر خلال عمليات المناولة والخزن والنقل.

2. تحديد الخيارات المتاحة امام المنظمة للتصرف بالمنتجات المرتجعة اما من خلال اعادتها الى المجهز اذا كانت اسباب الاعادة تعزى للمواد الأولية الداخلة في صناعة المنتج النهائي او اعادة تصنيعها او ترتيبها وبيعها مرة اخرى.
3. قدرة المنظمة على القيام باسترجاع المنتجات المخالفة لتوقعات الزبائن من خلال سلسلة الامدادات العكسية الخاصة بها او من خلال الاستعانة بالطراف خارجية للقيام بهذه المهمة.
4. تطوير السياسات الائتمانية لتغطية اقيام المرتجعات والعوائد الناتجة عن التصرف بها والتحاسب عليها مع الاطراف ذات العلاقة الزبون والمجهز والموزع.
5. وضع مقاييس لنسب المنتجات المرتجعة والتاثير المالي لها وتحديد اسباب الاسترجاع ومحاولة تقليلها الى ادنى حد ممكن.

ب: العمليات التشغيلية للامدادات العكسية

اما فيما يخص العمليات التشغيلية للامدادات العكسية فيمكن بيان خطواتها بالاتي:

1. استلام طلب الاعادة سواء من الزبون او الموزع من خلال قسم او نشاط ادارة خدمة الزبون".
2. تحديد مسار المنتج المرتجع واقرار عملية الارتجاع.
3. اجراء عمليات المعاينة والفحص لتحديد سبب الاعادة والقيام بعمليات المعالجة بالسرعة الممكنه للحيلوله من انخفاض قيمة المنتج وقد تتضمن عمليات المعالجة، اما التخلص من المنتج نهائيا بالشكل يراعي القوانين والانظمة البيئية او اعادته الى المجهز لتجديده Refurbishment او اعادة تصنيعة Remanufacture.
4. القيام باعادة بيع المرتجعات Reselling من خلال الاسواق الثانوية عبر الانترنت او عبر تجار التجزئة المتخصصين ببيع المنتجات المرتجعة.

5. قياس نتائج اداء عملية الامدادات العكسية من خلال البيانات الواردة من ادارة علاقات الزبون وادارة علاقات المجهز للاستفادة منها في تطوير المنتج وتجاوز اسباب الاخفاقات الماضيه مع امكانية تطويرها لتصبح دليل عمل مستقبلي لتجنب المرتجعات.

لذلك يمكن القول ان ما تم التطرق اليه من انشطة الامدادات سواء كانت رئيسة او ثانوية من حيث اهميتها للمنظمة تبعا لحجم الكلف المترتبة عليها قد جرى عرضها على وفق اطار نظري اعتمد على المصادر الاكاديمية المتوفرة. اما في الجانب العملي قد تتفاوت نسبة اداء هذه الانشطة بين المنظمات وحتى على مستوى النشاط الواحد وذلك تبعا لطبيعة النشاط الرئيسي الذي تزاولة المنظمة ومدى ارتباطه بسلسلة الامدادات التسويقية والرؤية الاستراتيجية نحوها علاوة على طبيعة هذه الانشطة ذات الصفة المتغيرة والمتجددة فما قد يصح تطبيقة في بيئة معينة قد لايصح في بيئة اخرى، وما كان معمولا به في الماضي قد لا يستمر العمل به في الحاضر او المستقبل.

اسئلة الفصل

س1: اشرح مفهوم معالجة الطلبيات، مع توضيح اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

س2: ناقش اهم المهام الرئيسة لمعالجة الطلبيات واجراءاتها العملية.

س3: اشرح اهم العوامل المؤثرة على معالجة الطلبيات.

س4: وضح ما المقصود بمفهوم نظام المعلومات اللوجيستية

س5: ناقش الهدف من نظام المعلومات اللوجيستي، واهميته في المنظمات.

س6: اشرح اهم العناصر الاساسية لنظام المعلومات اللوجيستي

س7: وضح ما المقصود بمفهوم التبادل الالكتروني للبيانات

س8: اشرح اهم أنواع نظم التبادل الالكتروني للبيانات

س9: وضح اهم فوائد تطبيق نظام التبادل الالكتروني للبيانات بمجال العمل اللوجيستي

س10: وضح ما المقصود بمفهوم مناولة المواد، وما هي اهم اهدافه.

س11: اشرح اهم مبادئ مناولة المواد، مع توضيح اهم تصنيفاتها.

س12: اشرح اهم العوامل المؤثرة في اختيار معدات المناولة

س13: وضح ما المقصود بالتغليف، وما هي اهم وظائفه.

س14: ناقش ما المقصود بمفهوم المبادلات في التغليف.

س15: اشرح ما المقصود بمفهوم تصميم العبوة.

س16: ناقش طبيعة الامدادات العكسية، وما هي اهم الخطوات الاستراتيجية لعمليتها.

س17: ناقش اهم العمليات التشغيلية للامدادات العكسية

الفصل السادس

ادارة سلسلة التجهيز

الفصل السادس

ادارة سلسلة التجهيز

سبق وان تمت الاشارة في الفصل الثالث من هذا الكتاب الى طبيعة التداخل بين مفهومي الامدادات التسويقية وادارة سلسلة التجهيز، لذا خصص هذا الفصل لغرض التعرف على مفهوم ادارة سلسلة التجهيز واهم الموضوعات ذات العلاقة بها وكما ياتي:

اولا: مفهوم إدارة سلسلة التجهيز واهميتها

على الرغم من ان العديد من الجهات العلمية والبحثية تحققت وبحثت في مفهوم إدارة سلسلة التجهيز خلال العقد الماضي من القرن العشرين والسنوات المعاصرة لكن ليس هنالك تعريف موحد وثابت لإدارة سلسلة التجهيز يُجمع عليه الباحثون والكتاب. وبالشكل عام فقد تم تعريف ادارة سلسلة التجهيز على وفق عدد من المداخل، وكما يلي:

1. إدارة سلسلة التجهيز كفلسفة إدارية: إن إدارة سلسلة التجهيز كفلسفة إدارة تتمثل كمدخل نظامي للتعبير عن سلسلة التجهيز ككيان منفصل. وهذا يعني أن مفهوم المشاركة يمتد ليشمل جهود منظمات متعددة في تنظيمها لتدفق البضائع ابتداءاً من المجهزين وانتهاءاً بالزبائن النهائيين. كذلك فإن كل منظمة من تلك المنظمات المشاركة في سلسلة التجهيز تؤثر بالشكل مباشر او غير مباشر في اداء الاعضاء الآخرين المشاركين في سلسلة التجهيز بالاضافة إلى تأثيرها في اداء سلسلة التجهيز بالشكل عام. وتتميز إدارة سلسلة التجهيز كفلسفة إدارة بالميزات الآتية: " كمدخل نظامي للتعبير عن سلسلة التجهيز بالشكل متكامل وإدارة وتنظيم التدفق الكلي بدءاً من المجهزين وإنتهاءاً بالزبائن النهائيين. التكيف الاستراتيجي نحو الجهود التعاونية بهدف تحقيق التزامن والاندماج فيما بين المنظمات او تحقيق التزامن والاندماج للقدرات العملياتية والاستراتيجية الداخلية للمنظمة. التركيز على الزبون لايجاد الموارد

الفريدة والنادرة التي تلائم قيمة الزبون بهدف الوصول نحو تحقيق رضا كامل للزبون.

2. إدارة سلسلة التجهيز كمجموعة من الانشطة لتنفيذ فلسفة الإدارة: عندما تتبنى منظمة ما فلسفة معينة ومجموعة من الفعاليات والانشطة الادارية فإنها يجب ان ترسخ وتعمل على تأسيس سلوك مستقيم وثابت يتلاءم مع هذه الفلسفة. وعليه فإن التنفيذ الناجح لفلسفة إدارة سلسلة التجهيز ينبغي ان يتضمن تطبيق الانشطة والفعاليات الآتية: " التعاون. والسلوك والرؤية المشتركة. و المشاركة في تبادل المعلومات. والتكامل في العمليات. والمشاركة المتبادلة في مواجهة الاخطار وفي تبادل المكافآت. والعمل على خدمة الزبون بالهدف وبالتركيز نفسه. والشراكة في بناء وادامة علاقات تبادلية طويلة الامد". ووفقاً لما سبق تتطلب إدارة سلسلة التجهيز توسيع السلوك المشترك ليمتد إلى المشاركين الخارجيين سواء كانوا (مجهزين) ام (زبائن) ومن هذا المنطلق ستتحول إدارة سلسلة التجهيز إلى مجموعة من الفعاليات والانشطة التي تحمل هذه الفلسفة. إن احد المظاهر المتعارف عليها للسلوك والعمل المشترك هو المساهمة في تبادل المعلومات فيما بين اعضاء إدارة سلسلة التجهيز. وهذا يمثل الجزء المهم لفعاليات التخطيط ومراقبة ومتابعة سير العمليات. إن المشاركة الواضحة في المعلومات التي تتعلق بمستويات الخزين والخطط والتنبؤات تسهم في رفع مستوى استراتيجيات المبيعات واستراتيجيات التسويق والذي يؤدي بدوره إلى تقليص الانشطة والفعاليات الفائضة وغير الضرورية ومن ثم زيادة وتحسين اداء العمل. كما إن المساهمة في تعريف واستدلال المخاطر والمجازفات فيما بين المشاركين ضمن إدارة سلسلة التجهيز والمشاركة في تبادل الحوافز والمكافآت سيساعد على ادامة التركيز على تحقيق الميزة التنافسية والارباح الطويلة الامد وتحقيق التعاون بين جميع الاطراف. اما التعاون في المجالات والحقول والمستويات المتنوعة لمعظم العمليات في سلسلة التجهيز فهو عامل

يساهم في تقليص وتقليل مستوى الخزين ومن ثم يساعد في تقليل الكلف على امتداد سلسلة التجهيز وبالشكل فعال ومميز. وفيما يتعلق بوضع هدف واحد وتركيز واحد نحو خدمة الزبون فهو يتطلب الانتفاع من سياسة الاندماج فيما بين اعضاء سلسلة التجهيز وهذا الاسلوب قابل للتنفيذ اذا كانت هنالك ثقافات متشابهة وتوافرت وسائل واساليب إدارية ذات توجه واحد فيما بين اعضاء إدارة سلسلة التجهيز. إذ ان تنفيذ وتطبيق إدارة سلسلة التجهيز يتطلب توحيد واندماج لسير العمليات المتعلقة بسلسلة التجهيز بدءاً من مصادر المواد الاولية مروراً بفعاليات التصنيع وانتهاءاً بانشطة التوزيع والمبيعات.

3. إدارة سلسلة التجهيز كمجموعة من العمليات الإدارية: تعرف إدارة سلسلة التجهيز بأنها تكامل لسير عمليات الاعمال عبر سلسلة التجهيز. حيث يتم تنفيذ وتطبيق إدارة سلسلة التجهيز من خلال ثلاثة عناصر اساسية وهي: " هيكلية شبكة سلسلة التجهيز. عمليات سلسلة التجهيز. العناصر الاساسية للإدارة". ففيما يخص هيكلية شبكة سلسلة التجهيز فمن الضرورة ان يكون هنالك توحيد للقرارات المتعلقة بانشطة وفعاليات كل من المشتريات والتصنيع والخزين والتوزيع بالاضافة إلى توحيد الاهداف والاستراتيجيات وكيفية انجازها وبالرؤية المطلوبة والمحددة مسبقاً. ومن جانب آخر من الضروري ايجاد وتصميم مجموعة من العمليات القياسية التي من شأنها ضمان تحقيق سلوك وتصرفات عقلانية ومنطقية من الافراد او المنظمات والتي هي جزء من سلسلة التجهيز. وهنالك ضرورة أيضاً لتحديد رقابة آلية وتقنية من شأنها ان تمتلك القدرة على تدقيق اداء سلسلة التجهيز وذلك طبقاً إلى الخطة الموضوعة مسبقاً. وكذلك من خلال تنسيق الفعاليات والنشاطات والعمليات من اجل بناء صلات بين اعضاء سلسلة التجهيز ومن ثم صناعة واتخاذ القرارات الصحيحة الصائبة وفي الوقت الحاسم. وتوجد العديد من المنظمات والهيئات

التـي تسـعى إلى بنـاء عمليـات قياسـية صـناعية انتاجيـة لإدارة سلسـلة التجهيـز باسلوب مثالي متعارف عليـه مـن معظـم المـنظمات العاملـة في المجـال الانتـاجي والخدمي. ومن اهم هذه المنظمات والهيئات العالمية والدولية ما يـلي: " المنتـدى العــالمي لسلســة التجهيــز. (GSCF). نمــوذج مصــادر عمليــات سلســلة التجهيــز.(SCOP). التخطــيط التعــاوني والتنبــؤ والتجديــد.(CPFR). شــبكة (Rosseta) التي تساعد الاعضاء ضـمن سلسـلة التجهيـز عـلى الاتحـاد والانـدماج والتكامل بالشكل اكثر كفاءة وفاعلية". فالمنتدى العالمي لسلسـلة التجهيـز يعـرف إدارة سلسلة التجهيز"على أنها مجموعة من العمليات المتحدة فيما بينهـا او هـي المفتاح الرئيسي في سير عمليات الاعـمال ابتـداءاً مـن المجهـزين الاصـليين وانتهـاءاً بالزبائن النهائيين إذ تتم عمليات الامداد بالمنتجات والخدمات والمعلومـات التـي تحقق قيمة للزبون وحملة الاسهم". والعمليـات الـثماني الرئيسـة لـلإدارة سلسـلة التجهيز، هـي: "إدارة علاقـات الزبـون. إدارة التـدفقات الانتاجيـة. إدارة خـدمات الزبون. إدارة علاقات المجهزين. إدارة الطلب. تطويــر المنتـوج. انجـاز الطلبيـات. تطوير العمل التجاري". إن العمليات الرئيسة الثماني المذكورة تعمـل عـلى تسـيير الاعمال على طول سلسلة التجهيز عـبر المـنظمات والمصـانع والمـنظمات المشـتركة ضمن إدارة سلسلة التجهيـز الواحـدة. وعـلى الـرغم مـن بقـاء الخـبرة الوظيفيـة وثباتها في مواقعها فإن تنفيذ وتطبيق إدارة سلسلة التجهيز يتطلب انتقال الاعمال عبر الوظائف المتنوعة ضمن المنظمة وإلى مراكز ونشاطات العمليات والاعـمال التجاريـة والمشاريع فهي تنتقل اولاً ضمن اطار المنظمة الواحدة ثـم تنتقـل إلى المـنظمات الاخـرى المشاركة في السلسلة وذلك من خلال سلسلة التجهيز ذاتها. وفي الوقت الذي يوجب عـلى جميع فرق العمل الادارية ان تأخذ بعين الاعتبار العناصر الثمانية المشار إليها فيما سـبق ولجميع المنظمات المشاركة في سلسلة التجهيز فإن الجوانـب المهمـة والخاصـة بعمليـات تنفيـذ الانشـطة والفعاليـات تحمـل اوجـه التغيـير ضـمناً. وقـد طـورت جمعيـة إدارة

سلسلة التجهيـز هيكليـة اخـرى تحـت تسـمية نمـوذج مصـادر عمليـات سلسـلة التجهيـز(SCOR). اذ ان هـذا النمـوذج مـن العمليـات صـمم بهـدف الاتصـالات وايجاد علاقات فعالـة بـين المسـاهمين والمشـاركين ضـمن إدارة سلسـلة التجهيـز الواحدة. كما إن نطاق عمـل نمـوذج مصـادر عمليـات سلسـلة التجهيـز يمكـن ان يتحدد بدءاً من المنظمات المجهزة للمجهزين المشـتركين ضـمن السلسـلة وإنتهـاءاً بزبائن المنظمات الزبونة المشتركة أيضاً ضمن سلسلة التجهيز ذاتها.

4. إدارة سلسلة التجهيز وسلسلة التجهيز الموجهة: كما يشير(Mentzer) فيما يتعلـق بفكرة تنسيق سلسـلة التجهيـز مـن المنظـور العـام (والـذي تـم توضـيحه مسـبقاً كفلسفة إدارة) يمكن ايضاً توضيح فكرة أخرى وبالشكل اكثر دقة لتنسيق وتنظيم سلسلة التجهيز وذلك وفقاً للظروف (والتي تعرف بسلسلة التجهيز الموجهـة). إن التنفيذ والتطبيق الفعلي لسلسلة التجهيز الموجهة الذي يتم مـن خـلال مـنظمات متعددة تمثل حالة اكـثر ملائمـة وعمليـة لإدارة سلسـلة التجهيـز. ويمكـن تعريـف سلســلة التجهيــز الموجهــة بانهــا "ادراك المنظمــة واقرارهــا للتنفيــذ النظــامي والاستراتيجي للانشطة والاعمال المنفذة وفق التخطيط القصير الامـد (العمليـاتي) والتي يتم استعمالها لتنظيم التدفقات المتنوعة ضمن سلسلة التجهيز". إذ يتطلب تنفيذ سلسلة التجهيز الموجهة وجود منظمات متعددة مشاركة في سلسلة التجهيز وذلك بهدف زيادة الانتفاع من عمليات إدارة سلسـلة التجهيـز ومـن ثـم تحقيـق وادرك مجموعة الانشـطة والفعاليـات الاداريـة الخاصـة بهـا. ويمكـن الوصـول إلى تحقيق ذلك من خلال التحسـين الـذي يـتم عـلى اجـزاء سلسـلة القيمـة بالكامـل والبحث عن فرص توليد القيمة من خلال التعاون مع المشاركين ضـمن سلسـلة التجهيـز. وهذا الامر يتطلب كذلك نماذج تعاون متقدمة في العديد من المجالات منهـا عـلى سـبيل المثـال (المشـاركة بالمعلومـات المتعلقـة بالطلـب المسـتند إلى السـوق وتكامـل العمليـات الاساسية وعلاقات طويلة الامد بالاضافة إلى تنسيق الوظائف والعمليـات الداخليـة فـيما

بين المشاركين). ومن جانب آخر فمن الضرورة ولحسم موضوع نجاح التعاون فإن جميع المشاركين ضمن إدارة سلسلة التجهيز المتكاملة ينبغي ان يكون لديهم انطباع وثقة كبيرة حول كل واحد منهم. فهم بحاجة إلى رؤية مشتركة ومتشابهة لمعظمهم وتنظيم متوافق وعمليات اساسية متشابهة بالاضافة إلى امر مهم يتعلق بدعم الادارة العليا.

ويمكن تحديد أسباب أهمية سلسلة التجهيز وقد بأربعة أسباب وهي: " زيادة المنافسة لتلبية توقعات الزبون واختلاف قدرات المنافسين. والإدراك بان قرارات الزبون والإجراءات غالبا ما تملي تكاليف وقيود على المجهزين . والإدراك بأن قرارات المجهز والإجراءات غالبا ما تملي تكاليف وقيود على الزبائن . والزيادة المحتملة للاتصالات والملاحظات حول الميزة التكنولوجية". ومن جهة اخرى تم تحديد أهمية سلسلة التجهيز بالأتي:

1. الأموال: إن قيمة معدلات المخزون حوالي 14% من إجمالي الناتج المحلي الأمريكي (Gross Domestic Product) ومعدل نفقات النقل (الشحن) والمستودعات حوالي 9% من إجمالي الناتج الإجمالي (GDP) في الولايات المتحدة الأمريكية.
2. النفوذ: القوة وسيلة للضغط، إذ إن التحسينات الصغيرة في سلسلة التجهيز تؤدي إلى تضخيم المعايير التي تهم الإدارة العليا. مثل السعر، الربح، والحصة السوقية.
3. التحدي: يلاحظ إن تنوع المنتجات آخذ في الازدياد فضلاً عن انكماش دورة حياة المنتوج وكذلك تراجع محددات التجارة، كما وان سلاسل التجهيز أصبحت أطول وأكثر تعقيدا، فمثلا، في سنة (1980) قُدّم (2000) نوع من الأطعمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي سنة (1991) ازداد العدد ليصل إلى (18000) نوع من الأطعمة الجديدة، وفي سنة (1997)

وصل العدد إلى (25000) نوع أما في سنة (2000) فقد وصل العدد إلى (31000) نوع جديد.

4. الفرصة: إن الأموال، النفوذ والتحديات لا تعني الكثير، إذ إن اغلب سلاسل التجهيز مضبوطة بالشكل جيد مع فرصة ضئيلة لتحقيق مكسب، وهناك بعض الأدلة للفرص التي يمكن إن ينظر إليها في شركتي (Wal-Mart , Dell) اللتين حققتا نجاحات من خلال إدارة سلاسل التجهيز المبتكرة.

ثانياً: أهداف إدارة سلسلة التجهيز وابرز خصائصها

تسعى إدارة سلسلة التجهيز الى تخفيض المخاطر وعدم التأكد، مما يؤثر وبالشكل إيجابي في مستويات الخزين ودورات الوقت وبالشكل أساسي مستويات خدمة الزبون، فضلاً عن تحقيق أمثلية النظام، ويمكن تحديد ثلاثة أهداف لإدارة السلسلة وهي: التركيز على رضا الزبون النهائي، وكفاءة السلسلة، والتركيز على مرونتها. إذ يتحقق الهدف الاول نتيجة الاستجابة الفاعلة للزبون النهائي كونه المحرك الأساسي للسلسلة وفي هذا المجال أكد Slack مايأتي: " فهم سلوك الزبون والاسواق، وباستخدام تقانة المعلومات يمكن جمع بيانات الطلب من نقاط البيع والاستخدام وهذا مايطلق عليه "سماع صوت السوق والاستجابة له مباشرة". والتأكد من تكامل أجزاء السلسلة كلها وسعي العمليات كلها للعمل معاً لتحقيق قيمة للزبون النهائي. ولتجنب عدم الإدراك والتأخيرات التي قد تحصل بين العمليات يتم التشارك بالمعلومات على طول السلسلة من خلال تقانة المعلومات". ويأتي الهدف الثاني نتيجة تبني مدخل كلي في إدارة السلسلة، إذ يتم تحليل السلسلة كلها لأيجاد نقاط الاختناق بغية معالجتها. والشئ المهم هنا هو عدم تكديس المخزون وتقصير الوقت في كافة انحاء السلسلة وموازنة الطاقة. وتحقيق الهدف الثالث يرتبط في بيئة الأعمال التي تمتاز بدرجة من عدم التأكد والعديد من الصناعات ذات تقلبية عالية في بيئتها لذا تحتاج سلاسل تجهيزها لدرجة كافية من المرونة ومن هنا جاء مفهوم سلاسل التجهيز المرنة. كما إن وضع أهداف إدارة سلسلة التجهيز يجب أن يحسّن

أداء وتنسيق نظم الانتاج والتسويق، إذ تمثل إدارة السلسلة التنسيق والإمداد العمودي في نظام التجهيز. ويمكن تلخيص اهداف ادارة سلسلة التجهيز بالاتي:

1. الحصول على المنتوج المناسب في المكان المناسب وبكلفة منخفضة.
2. المحافظة على المخزون بأقل ما يمكن وتقديم أفضل خدمة للزبون.
3. تخفيض أوقات الدورة والاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتسليم المواد.
4. تخفيض الكلف وزيادة الربحية.
5. تطوير العلاقات مع الزبائن والمجهزين وإضافة قيمة للخدمات المقدمة.
6. خلق بنية تحتية لتكامل كل من العمليات والبيانات.

وتتضمن إدارة سلسلة التجهيز عدد من الخصائص التي تميزها عن بقية الانشطة التي تمارسها المنظمة منها: " الحجم: طول وعرض السلسلة، بمعنى ما تتضمنه من أنشطة. والقوة: أين تكمن القوة وكيف يتم نشرها؟ النضج : التعامل مع السلاسل الناضجة يختلف عنه مع حديثة التشكيل. والموقف: مدى تعاون وصدق المشاركين. والطلب: طبيعة أو مدى ثبات الطلب. والمُنتج : قد يكون المُنتج عامل يهدد الحياة، أو يحافظ عليها بالشكل كبير. والكمية : سلع بعض السلاسل ساكنة أو بطيئة، وأخرى معتدلة ورشيقة. واخيراً الأتساق: بعض السلاسل شاذة وأخرى متغيرة". وقد تم تقديم مدخلاً آخر لخصائص السلسلة تضمن الاتي:

1. المدخل الشمولي: ويعني ضم كل المنظمات ذات الصلة بتسليم المنتجات الى المستخدمين النهائيين، إذ نال إهتمام غالبية الباحثين ليعكس مجال الـ SCM. وتم وصف سلاسل التجهيز ضمن هذا المدخل بأنها سلاسل متعددة المراحل وهي نُسخ من سلاسل تجهيز ذات مرحلة واحدة.
2. الشبكات: في الواقع إن بائع التجزئة هو عضو ضمن مجموعة منتجين، والمنتج عضواً ضمن مجموعة من المنتجين والمجهزين. فإذا ما نُظر للسلسلة بهذا الشكل سيَظهر إن المنظمات تشترك في إنتاج منتج، مشروع، خدمة معينة وتُستهلك من قبل زبون أحد نهايات السلسلة، لذا يجب أن ننظر

للسلسلة كونها شبكة من المنظمات أو تنظيم شبكي يعمل ضمن سوق أو صناعة معينة لتحقيق رضا مجموعة من الزبائن. ويتم وصف هذه الشبكة بالشاملة (holonic) حيث كل منظمة فيها تقدم قدرة عملية مختلفة، والمنظمات في الشبكة متكاملة كلياً بما يتلائم وتطور فرص العمل استجابة لحاجات الزبائن.

3. العلاقات: ينظر الى الشبكة كحقل من العلاقات التي تربط المنظمات مع بعضها. وهذه العلاقات عمودية وأفقية في طبيعتها، ولا تستطيع أية منظمة أن تتحمّل ضغوطات الزبائن، والموارد، والتكنولوجيا، والوقت بمفردها.

4. المواقف: تظهر المواقف في ممارسات الأعمال مثل أساليب الدفع، العقود، إجراءات حل النزاعات..إلخ وتأثيرها في سلوك المنظمات والافراد. ولهذا فهي تمثل رموز ثقافة الصناعة. مواقف سلسلة التجهيز تتمثل بـ: التعاون، الثقة، تبادل المعلومات، الإلتزام المتبادل، تركيز طويل الأمد، الإعتمادية، تشارك القدر.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إدارة سلسلة التجهيز

تواجه المنظمات اليوم بضعة تحديات تتطلب إدارة سلسة تجهيز فاعلة وكفوءة ومستجيبة، ويمكن عرضها بالاتي:

1. الرغبة في تخفيض عدد المجهزين: تسعى المنظمات الى تخفيض عدد المجهزين الذين تتعامل معهم ضمن برنامجها لسلسلة التجهيز، إذ يؤمن المديرون بضرورة إقامة علاقات طويلة الامد مع عدد قليل من المجهزين المتخصصين بدلاً من إعتمادهم على مصادر متعددة في التجهيز.

2. إزدياد شدة التنافس: إن نشوء الاقتصاد العالمي زاد بصورة كبيرة من عدد المنافسين الذين يعرضون سلع مماثلة. وهذه المنافسة ستزداد بشدة مع الوقت، وبذلك ستستمر سلسلة التجهيز بالنمو في كِلا الإتجاهين، الى الخلف بإتجاه

مجهزين من بلدان معينة والى الأمام بإتجاه مجهزين من بلدان أخرى والى الأمام بإتجاه زبائن جدد من مختلف دول العالم.

3. قصر دورة حياة المنتجات: دورة حياة المنتج ستتناقص طالما يطرح المنافسون منتجاً جديداً آملين في الحصول على حصة سوقية أكبر وميزة تنافسية. ويمكن زيادة سرعة إستجابة المنظمة لطرح منتوج جديد من خلال إمتلاك عمليات مرنة يسهل تحويلها على وفق إحتياجات المنتج الجديد وأيضاً يمكن تحقيق المرونة بإعطاء المجهزين مسؤولية أكبر.

4. زيادة المخزون المخطط للمجهزين: تستخدم الكثير من المنظمات مفهوم المخزون المخطط للمجهزين من أجل خفض كلف صفقات الشراء، والحفظ في السجلات، ولاسيماً للمواد والاجزاء الرخيصة الثمن، إذ يخّول مجهزو المنظمة بتحديد كمية المواد الأولية الواجب توفيرها أو سد النقص فيها. فضلاً عن إن للمجهزين تأثير مباشر في الجدولة الإنتاج من خلال تحديد مستويات إستخدام المواد مما يزيل الحاجة الى المخازن.

5. زيادة مخزون الأمانة: يعد المخزون من موجودات المنظمة وكلما إنخفض حجم المخزون كلما كان العائد للموجود أكبر. ولخفض المخزون من دون التأثير السلبي في العمليات والتسليم للزبون، يتم إستخدام مخزون الامانة وهو المخزون المادي لدى المنظمة إلا إنه لايزال عائداً للمجهز فهو لايبدو كعائد للمنظمة إلا حين يُستخدم في إنتاج منتج نهائي عند ذاك تتحول عائديته للمنظمة المنتجة.

6. التقدم التكنولوجي : تستمر التقانة في تأثيرها في سلسلة التجهيز . فتبادل المعلومات الالكتروني EDI يوافر ربطاً مباشراً بين قاعدة بيانات المصنّع(Producer) وقاعدة بيانات البائع. فضلاً عن الاستخدام المتزايد للحاسبات الشخصية التي تسمح للزبائن بالاتصال المباشر مع نظم البائعين.

فضلاً عن الإستخدام المتزايد لشبكة الانترنيت التي أوجدت الأسواق الألكترونية التي تجمع البائعين والمشترين معاً وبالشكل مباشر.

7. تشارك أو تخفيض المخاطر: أصبحت دورات حياة المنتجات أقصر مع إزدياد كلف تطوير المنتجات الجديدة وتزداد أيضاً المخاطر المتعلقة بالمنتجات الجديدة. لذا فالعديد من المنظمات تطلب من البائعين تحمّل نسب إضافية من تلك المخاطر.

8. توقعات المستهلك والمنافسة: توقعات المستهلك تعكس التحول في القوة من المجهز الى الزبون ويعزى هذا التحّول الى تزايد عدد المجهزين المتاحين فطالما إن الزبائن لديهم العديد من الخيارات فقد ميّزت المنظمات نفسها من خلال منح الزبون قيمة ممتازة، وبذلك فإن المنظمات غير القادرة على منح قيمة مماثلة لزبائنها سوف تخسر حصتها السوقية.

9. العولمة: يتوقع المتخصصون بحصول تحّول في الديموغرافيا العالمية والقوة الاقتصادية في الأمد القريب وستنبثق أسواق جديدة، مثلاً في أمريكا اللاتينية وأفريقيا وآسيا وأوروبا الشرقية، وترغِم هذه الاسواق المنظمات على إعادة التفكير بكيفية تقديم قيمة للزبون أينما يكون في العالم، إذ إنهم غالباً مايطلبون منحهم القيمة نفسها التي يحصل عليها الزبائن الآخرين في أنحاء العالم.

10. التعليمات الحكومية: وتؤثر التعليمات الحكومية في طريقة بيع وتوزيع المنتجات إلا إن الإستخدام المتزايد للإنترنت زاد من إعتقاد مديري سلاسل التجهيز بضرورة عدم وضع قيود من قبل الحكومات تحِد من التجارة الحرة.

11. البيئة:إعادة دورة الإنتاج وتعزيز الكفاءة الإقتصادية وتقليل الهدر لها تأثير في إدارة سلسلة التجهيز، فسلاسل التجهيز بحاجة لزيادة الإهتمام بمخلفات الإنتاج والتغليف وإعادة إنتاج المنتوجات.

12. التوجه المتزايد نحو التوريد الخارجي: تتوجه المنظمات اليوم بالتركيز على قدراتها الجوهرية والإعتماد على المجهزين ممن لهم خبرة في مجالات مناسبة لتزويدهم بأجزاء أكبر من مخرجاتهم.

13. ضغط وقت الإنتظار: تواجه المنظمات اليوم تحدياً كبيراً لكي تضغط الوقت بين إستلامها للطلب وتسليمها السلع لزبائنها، وهذا مايجعلها تحتفظ ببعض الخزين تحت اليد في حالة الطلب عليه.

14. تأثير التذبذب في الطلب: وهو تحدٍ آخر قد يسبب كلفة مفرطة ضمن سلسلة التجهيز. إن الديناميكية في سلسلة التجهز مثل التغير في الطلب عند حلقة المستهلك النهائي في السلسلة (كالتباين الموسمي في الطلب) الذي يشار إليه أحياناً بتأثير الــBullWhip أو تأثير الــWhipSaw. وأحياناً أخرى بتأثير Forrester وتأثير المبالغة في الطلب وسببه التأخيرات في النظام وإتخاذ قرارات خاطئة فيما يتعلق بتدفق المواد والمعلومات. وأتفق العديد من المهتمين والباحثين في إن التذبذب في الطلب سببه عدم تشارك المعلومات بين شركاء سلسلة التجهيز.

رابعاً: استراتيجيات ادارة سلسلة التجهيز

استراتيجيات إدارة سلسلة التجهيز هي واحدة من الجوانب المهمة في إدارة سلسلة التجهيز، إذ إن نجاح أي عمل يعتمد على تنفيذ تقنيات محددة لإدارة التكاليف، وشراء المواد، ومن القضايا المهمة في استراتيجيات إدارة سلسة التجهيز هو إيجاد إستراتيجية شراء صحيحة والشراء من مجهز مناسب والتعاقد معه ، ويمكن توضيح اهم هذه الاستراتيجيات بالاتي:

1. المجهزين المتعددين: يستجيب المجهز في هذه الإستراتيجية للطلب وللمواصفات المطلوبة،من سمات هذه الإستراتيجية التنافس الشديد بين المجهزين لكي يتم اختيار الأفضل من بينهم، لذلك يتم استخدام نهج متعددة للتفاوض مع

المجهزين،ولا تُعد علاقات طويلة المدى مع المجهزين هدفاً في هذه الإستراتيجية، لان المنظمة تذهب للمجهز الذي يقدم أفضل العروض لها بما يتناسب مع مواصفاتها المطلوبة، وهذه الإستراتيجية تُحمل المجهز مسؤولية الحفاظ على التكنولوجيا اللازمة، والخبرة والقدرات والتنبؤ، والكلفة والجودة وتوفير الكفاءات. لذلك يجب أن تستغل الموارد العالمية إذ يسمح المجهزون للمنظمة اكتشاف المجهزين في جميع أنحاء العالم، وسيضمن هذا أن تستخدم مجهزاً بأقل سعر، وان المجهز سيحافظ على سعر معتدل لأنه يعرف انه في منافسة مع غيره من المجهزين الآخرين، كما انه يزيد من الخدمات لأنه يجب أن يفعل كل ما هو ممكن للحصول على أعمال المنظمة.

2. المجهزين القليلين : بدلا من البحث عن سمات قصيرة المدى، الأفضل تشكيل علاقة طويلة المدى مع المجهزين مع تخصيص مجهزين قليلين، وان المجهزين على المدى الطويل هم أكثر عرضة لفهم الأهداف العامة للمنظمة المشترية والزبائن النهائيين، وان استخدام مجهزين قليلين سيخفض كلفة المعاملات وتكاليف الإنتاج، فضلا عن توفير التصميم والابتكارات التكنولوجية، والخبرة، وان الكثير من المنظمات أدخلت مجهزيها في أنظمة تجهيزهم، فمنظمة موتورولا (Motorola) قيمت مجهزيها بشأن معايير صارمة،ولكن في كثير من الحالات تلغي المناقصة التقليدية للمجهز وتركز على الجودة والاعتمادية،والتعاون مع المجهز وهذا سيكون أكثر كفاءة من حيث الأسعار وتخفيض الوقت الإضافي ، لذلك على المنظمة في بادئ الأمر إن تبني الثقة مع المجهز ويجب أن تُكوّن علاقة قوية معهم .

3. التكامل العمودي: والتكامل العمودي يمكن أن يتيح للمنظمة الفرص في تخفيض التكاليف الإجمالية، وان إنتاج المنتوج داخل المنظمة يلغي عضواً من سلسلة التجهيز وان تقليل الأعضاء في السلسلة يؤدي إلى أفضل ربح للمنظمة، لان وجود مجهز تتحمل المنظمة دفع تكاليف المجهز والحفاظ على أرباح

ايجابية،لذلك هي فرصة للمنظمة من عدم دفع قسط التأمين المرتبط بالشراء من مصدر خارجي، والتكاليف المرتفعة على المدى القصير،ولذلك فإنَّ هذه الإستراتيجية يُنقذ مال المنظمة على المدى الطويل، لذلك يمكن أن نلخص فوائد هذه الإستراتيجية في تجنب الحاجة للتفاوض وتنفيذ العقود، وتوفير تحسينات تقنية في جودة المنتجات،وكذلك وفورات في تكاليف الإنتاج والتوزيع، وارتفاع كمية البضاعة المسلمة نتيجة انخفاض الأسعار أو الابتكار، وسهولة التعاون لتصميم وتوزيع السلع.

4. التحالف: العديد من المنظمات وجدت حلا وسطا بين الشراء من مجهزين قليلين والتكامل العمودي، وغالبا ما تكون هذه المنظمات تدعم الموردين ماليا من خلال الملكية أو القروض، بحيث يصبح المجهزون جزءاً من المنظمة يطلق عليه اليابانيون مصطلح (Keiretsu)، (شبكات Keiretsu هو مصطلح ياباني يطلق على المجهزين الذين أصبحوا جزءاً من تحالف المنظمة)، لذلك تكون العلاقات طويلة المدى ويتم توفير الخبرات التقنية وكذلك استقرار جودة المنتجات في المصانع .

5. المنظمات الافتراضية : تعتمد المنظمات الافتراضية على مجموعة متنوعة من علاقات المجهز في توفير الخدمات بناء على الطلب، وهذه الإستراتيجية عبارة عن شبكة من عدة منظمات وكل منظمة تعتمد على الاخرى وكل عضو في الشبكة ينفذ مهام أساسية للسلسلة، وان النظم التكنولوجية والخدمات المالية هي من المساهمين الرئيسيين في هذه الشبكة، وتعمل المنظمات الافتراضية بالشكل جيد مع المشاريع قصيرة المدى، وان المنظمات الافتراضية هي فكرة عظيمة بالنسبة للمنظمات الصغيرة، لأنها لا تملك الموارد اللازمة لشراء كل القوى العاملة والموارد اللازمة للمشروع على المدى القصير، وان الدمج مع المنظمات الاخرى يوفر لها الموارد اللازمة لاستكمال المشروع دون العبء المالي والإنفاق الرأسمالي على كافة الإدارات.

6. التوريد الخارجي: قرار الاستعانة بمصادر خارجية لنشاط ما، يشار إليه أحيانا بقرار الصنع أو الشراء، والآثار المترتبة تقع على إدارة سلسة التجهيز لأنه يؤثر على عدد من الأنشطة المسيطر عليها مباشرة من المنظمة في سلسلة التجهيز الداخلية، وان الاستعانة بمصادر خارجية هو عمل من أعمال شراء الخدمات الجيدة التي أنتجت أصلا من مجهز خارجي، وان الاستعانة بمصادر خارجية ليست جديدة ، فعقود المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية ما هي إلا لتحل مشاكل قصيرة المدى مثل، زيادة غير متوقعة بالطلب، أعطال في المصانع والمعدات، اختبار المنتجات، عدم القدرة المؤقتة للمصنع، ومع ذلك أصبح الاستعانة بمصادر خارجية قرار استراتيجي طويل المدى. ومن الأنواع المرتبطة بإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية هي، الشراء، واللوجستيك (Logistic)، الموارد البشرية، المالية /المحاسبية، علاقات الزبون، المبيعات والتسويق، التدريب، العمليات القانونية.

7. إستراتيجية التركيز: سلسلة التجهيز بطبيعة الحال هي شبكة من المنظمات، وكل منظمة في السلسة ينبغي أن تبني سلاسل التجهيز الخاصة بها لدعم الأوليات التنافسية للمنتجات أو الخدمات، خلال تكنولوجيات واسعة مثل، التبادل الالكتروني للبيانات، والانترنيت، والتصميم بمساعدة الحاسوب، والتصنيع المرن والتخزين الآلي لجميع مراحل سلسة التجهيز، وان احد الأسباب المحتملة لفشل المديرين هو إنهم لا يفهمون طبيعة الطلب على خدماتهم أو منتجاتهم، ومن ثَمَّ لا يمكن وضع استراتيجيات سلسلة التجهيز لتلبية تلك المطالب، وهناك تصميمان مميزان يستخدمان في الميزة التنافسية هما، سلاسل التجهيز الكفوءة وسلاسل التجهيز المستجيبة،فسلاسل التجهيز الكفوءة تعمل بالشكل أفضل في بيئات حيث يمكن التنبؤ بالطلب، مثل الطلب على السلع الأساسية التي يتم شراؤها من محلات البقالة أو غيرها، أما سلاسل التجهيز المستجيبة، فهذه

السلاسل مصممة للاستجابة السريعة للطلب في البيئات التي يكون فيها تقلبات في الطلب.

8. الايصاء الواسع: المنظمات تهتم بالأولويات التنافسية التي تلبي طلبات الزبائن، والزبائن غالبا يوسعون رغباتهم باختيارهم سلعاً ومنتجات قياسية، ويطلبون خدمات ومنتجات شخصية يتم تلبيتها بسرعة، لذلك تحتاج المنظمات إلى إستراتيجية مرنة تناسب هذه الطلبات وتدعى مثل هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الايصاء الواسع (Mass Customization) فهي إستراتيجية ذات عمليات مرنة تكوّن مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات الشخصية بتكاليف منخفضة إلى حد معقول، وهناك ثلاث مميزات لهذه الإستراتيجية هي: " إدارة علاقات الزبون. التخلص من مخزون السلع النهائية. زيادة التميز بالخدمة أو المنتج ".

9. سلاسل التجهيز الرشيقة: نقطة البدء هي تطوير وتكامل سلاسل التجهيز وتطبيق الأنظمة المرنة في كل العمليات الداخلية للمنظمة، وهناك ثلاث نشاطات تتحقق في سلسلة التجهيز الرشيقة وهي: " المصادر الإستراتيجية، بغض النظر عمًّا إذا كانت المنظمة هي المصنعة أو توفر مواردها من المجهزين، فهذه الخطوة تحدد العناصر الأساسية للخدمات ذات القيمة العالية، وان المجهزين الاستراتيجيين يجب أن يوفروا للمنظمة جودة وأداء عالياً. إدارة الكلفة، نهج سلسلة التجهيز الرشيقة تعطي للمنظمة وقتاً للعمل مع المجهزين الاستراتيجيين لتخفيض الكلف عن طريق تغير هيكل التكاليف لا عن طريق التفاوض. تطوير المجهز، تطوير سلسلة التجهيز الرشيقة هو طويل المدى، لأنه في أي جزء منها تتطلب التحول من التفاوض على الأسعار إلى إدارة الكلفة".

خامساً: تصميم ادارة سلسلة التجهيز واهم مراحلها

تصميم سلسلة التجهيز تعني القدرة على التنسيق والتعاون بين المجهزين والمصنعين وقنوات الإمدادات والزبائن. وهو جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي لأية منظمة ، لان سلسلة التجهيز تضم جميع وظائف وعمليات المنظمة، فتقديم المنتجات والخدمات العالية الجودة يجب أن يكون بأقل كلفة وذلك يتطلب قرارات تصميم استراتيجية. ان سلاسل التجهيز غالباً ما تتكون من عدة طبقات، وبأعداد مختلفة من المنظمات التي تتنافس في كل طبقة. فان المحدد الرئيس لتصميم سلاسل التجهيز هو هيكل الكلف المرتبطة بعمليات التصنيع الرئيسة. ان سلسلة التجهيز تضيف قيمة ليس للمنظمة فحسب، وانما لكل شبكة سلسلة التجهيز لتشمل حتى الزبون النهائي، وبالتالي فان عملية تكامل واعادة هندسة سلسلة التجهيز يجب ان تصمم لزيادة كفاءة وفاعلية، ولتوصيل المنافع بالتساوي لكل سلسلة التجهيز. وعموماً فان سلسلة التجهيز لمقدمي الخدمة يجب أن تصمم على أساس توافر الموارد المناسبة ، المعدات وكذلك القدرات الشخصية لأداء الخدمة. وان التصميم الفعال لسلاسل التجهيز وإداراتها يزود مقدمي الخدمة بالفرص لزيادة موقعهم التنافسي. أما بخصوص تصميم سلاسل التجهيز للمصنعين فقد أكد الباحثون أهمية التخزين كجزء مهم بالنسبة لسلسلة التجهيز وان الغرض الأساس منه هو السيطرة على الخزين من خلال إدارة تدفق المواد. إن السبب هو أن المصنع الانموذجي ينفق أكثر من 60% من الدخل الكلي من المبيعات على المواد والخدمات المشتراة في حين ان مقدم الخدمة الانموذجي يصرف فقط 30 – 40 % ولان المواد تتألف من جزء كبير من المبيعات، فان المنظمات يمكن أن تجني أرباحاً كبيرةً من تخفيض صغير في كلفة المواد. وهذا يؤكد ان إدارة سلسلة التجهيز هي سلاح تنافسي رئيس. وبما إن سلسلة التجهيز تشمل عملياً كل الوظائف والتسهيلات التشغيلية للمنظمة لذا فان تصاميمها ضرورية وجزء أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي لها. وفي اغلب المنظمات تكون أهداف التخطيط الاستراتيجي هي اهداف إدارة سلسلة

التجهيز نفسها وذلك من خلال التسليم الفوري والموثوق للسلع والخدمات ذات الجودة العالية وبأقل التكاليف ولإنجاز التصميم بالشكل فعال لذلك يجب التنسيق بين كل وظائف سلسلة التجهيز. إن تطور تصميم سلاسل التجهيز مرتبطة بتقدم الصناعة إذ كانت معقدة وغير كفوءة وهرمية فبعض المنظمات تتكون منتجاتها من أجزاء عديدة وتحتوي على مستويات عديدة من مجهزين ومصنعين ويعتمد فيها المجهزون الرئيسيون على مجهزين ثانويين ووسطاء لتجهيز الأجزاء والمواد. ان الهدف من تصميم سلسلة التجهيز هو تقليل المخزون وتحقيق التعاون والتنسيق الأفضل بين المجهزين والمصنعين والزبائن. إن هذا المستوى من التعاون والتبادل والأهداف المشتركة يجعل من عملية اختيار المجهزين والذي يطلق عليه باختيار المورد Sourcing والشراء الذي يطلق عليه التدبير Procurement قرارات استراتيجية. وتتكون مراحل سلسلة التجهيز من خمسة مراحل هي (الخطة، المصدر، التصنيع، التسليم، العائد) وفيما يأتي توضيحها بالتفصيل:

1. الخطة: تشمل هذه المرحلة فهم احتياجات الزبائن ونطاق السلسلة، وأفضل مسار للعمل لتلبية متطلبات، ومصادر، وإلانتاج والتسليم، وتطوير المعايير لتقويم الأداء الكلي لسلسة التجهيز، وكذلك إنشاء خطة للسلسلة بأكملها بما في ذلك جمع البيانات، والمخزون ، المعدات والمكائن، والتوزيع .
2. المصدر: تركزهذه المرحلة على جميع العمليات المتعلقة بالشراء مثلا، تحديد، واختيار، وتأهيل المجهزين، والتفاوض على العقود وإدارة المخزون، الجدول الزمني للتسليم، الاستلام، توزيع المنتوج .
3. التصنيع : تشمل هذه المرحلة جميع الجوانب لتكوين المنتوج، مثلا التصميم، الاختيار، وبناء وانجاز الاهداف، وتتضمن أنظمة وعمليات لمراقبة الجودة وتقارير الأداء.
4. التسليم: تغطي هذه المرحلة جميع الجوانب المتعلقة بالتوزيع النهائي إلى الزبون وتتضمن إرضاء الزبون، أو هي العملية التي تشمل الأنشطة والتي هي جزء من استلام طلب الزبون وتسليم المنتجات إلى الزبائن.

5. العائد: وتشمل هذه المرحلة كل الأنشطة التي تتراوح بين معالجة المشاكل المرتبطة بالزبون، والعودة من المواد الخام إلى البائع، أو هي جميع الخطوات لعودة المنتوج المعيب من المصدر، وتحديد حالة المنتوج، الجدول الزمني لاستلام المنتوج المقابل ونقله.

ومن جهة اخرى فقد تم تحديد اهم مراحل سلسلة التجهيز بما يأتي:

1. اختيار المجهز: اختيار المجهز المناسب تنطوي على مجموعة بدائل وتقوم المنظمة بإجراء تقييم لاختيار المجهز من خلال، مثلا، السمعة الممتازة للمجهز على التسليم في الوقت المحدد.
2. الشراء: وتعني شراء المواد والخدمات من المجهزين، ويجب أن نفهم احتياجات كل عملية داخل العملية وكذلك قدرات المجهزين الذين يمكن أن يتحملوا توفير المنتجات والخدمات للعملية.
3. المصادر العالمية : التطورات الرئيسية في السنوات الأخيرة لسلسلة التجهيز هو التوسع في المنتجات والخدمات والاستعانة بمصادر من خارج البلاد وهذا ما يُعرف بـ (المصادر العالمية)، إذ إنها عملية تحديد وتقييم وتفاوض وتكوين سلسلة عبر مناطق جغرافية متعددة. وهناك عدد من العوامل يجب أن تُفهم في تقويم المصادر العالمية وهي: " سعر الشراء، والسعر الإجمالي، يتضمن المعاملات . تكاليف النقل، وتكاليف النقل والشحن، بما في ذلك رسوم وغيرها، من تكاليف اخرى تتعلق بالتسليم الفعلي للمنتجات أو تقديم الخدمات. تكاليف المخزون تشمل التخزين والمناولة، والتأمين، والاستهلاك والتقادم .أداء التجهيز، تكلفة الوقت المتأخر، شحنات غير مطابقة للمواصفات إذا لم يتم إدارتها بالشكل صحيح. التجهيز والأخطاء التشغيلية، مثلا التغيرات في السياسات التجارية، عدم الاستقرار الناتج عن حروب أو كوارث طبيعية والتي قد تعطل التجهيزات".

4. إدارة التوزيع المادي: تحتاج المنظمة إلى نقل منتجاتها وخدماتها ماديا إلى الزبائن أما في حالة الخدمات فيتم تقديم الخدمة ل للزبون، مثلا، منظمات النقل بحيث يكون هدفها هو التوزيع المادي.

5. إدارة المواد: تتضمن المشتريات، وإدارة الخزين، وإدارة التوزيع المادي.

سادساً: أنشطة إدارة سلسلة التجهيز ومكوناتها

ان إدارة سلسلة التجهيز تتطلب اهتماماً شديداً بالاسبقيات التنافسية المتعلقة بالجودة، والكلفة، وأوقات الانتظار والتسليم مما يعني العمل الجماعي، والتعاون والتنسيق الفعال على مستوى المنظمة كلها. وتتضمن الأنشطة لإدارة سلسلة التجهيز ما يأتي:

1. اختيار المكان الافضل للتسهيلات لتحقيق أكثر إستجابة وهذا لا يتضمن فقط تسهيلات المصَنع ولكن أيضا مصنع المجهز،مراكز الخدمة،المكاتب،المستودع ومراكز التوزيع.

2. تنبوء بطلب الزبائن الذي هو نشاط تخطيط الحركة وتدفق المواد في سلسلة التجهيز.

3. تطوير خطة العمليات التي تقابل احتياجات المبيعات وهذا يتضمن كل الأنشطة المتكاملة مثل التحكم بالجدولة الإنتاج وتخطيط متطلبات المواد والجدولة العمليات.

4. إدارة مخزون المواد الأولية،العمل في العملية والمنتجات النهائية كوجود حالات الخزن غير الكافي والأخذ بالاعتبارالتكاليف غير الضرورية والعالية وهذا النشاط قد يؤكد مفهوم (JIT).

5. الترتيب الداخلي للمعدات لكي يكون تدفق المنتجات وحركتها بسهولة من خلال نظام الخزن والإنتاج.

6. الشراء والعقود الفرعية للتأكد من المواد المناسبة والتي تكون بمواصفات وجودة متوقعة وتوصيلها إلى المكان المناسب في بيانات معينة.

7. تخطيط متطلبات التوزيع، وتخطيط الطريق، ونقل المنتجات النهائية.

تتبنى إدارة سلسلة التجهيز فلسفة إدارية وهي ان المنظمات يجب أن تنشيء ممارسات إدارية بالشكل عمل أو سلوك يجسد هذه الفلسفة بالشكل ثابت، ويمكن تحديد ابرز أنشطة SCM بالاتي:

1. التخطيط:وهو الجزء الاستراتيجي من ادارة سلسلة التجهيز والاستراتيجية تحتاج الى ادارة الكل.
2. التوريد: اختيار المجهزين الذين يقومون بتزويد المنظمة بالمواد الاولية.
3. التصنيع: وفي هذا الجزء تتم مرحلة الجدولة الانشطة الظرورية للانتاج ومجموعة الاختيارات.
4. التسليم: وهذا الجزء يشير الى الامدادات وتنسيق الافكار الجديدة مع الزبائن.
5. الاعادة: وهذا الجزء هو مالشكلة ادارة سلسلة التجهيز اذ يتم فيه خلق شبكة لاستلام المواد المعادة والمعابة. وفي ادناه الشكل يوضح المكونات المذكورة انفاً.

قدم الباحثون تصورات متنوعة لمكونات سلسلة التجهيز. ويمكن تحديد اهم مكونات السلسلة بالاتي

1. الشراء: هي عملية اقتناء والتي تتضمن تقرير أي المجهزين يمكن إجراء العقود التفاوضية معهم وكذلك تقرير فيما إذا كان الشراء محلياً.
2. الإنتاج: هي إدارة عملية التحويل المكرسة لإنتاج السلع أو الخدمات.
3. التوزيع: هي إدارة تدفق الخدمات أو المواد من المنظمة إلى الزبائن الخارجيين.

وفي السياق نفسه تمت الاشارة الى ان مكونات سلسلة التجهيز تتكون من الإمدادات إلى الداخل، وعمليات التحويل، والإمدادات إلى الخارج، وكما ياتي:

1. الإمدادات إلى الداخل: وتتضمن كل القضايا المتعلقة باستلام السلع والخدمات المشتراة من المجهزين و/أو موزعيها.
2. عمليات التحويل: وهي عملية إضافة القيمة والتي تتضمن عمليات تحويل المدخلات من المواد المشتراة إلى مخرجات تمثل بالسلع والخدمات.
3. الإمدادات إلى الخارج: وهي القضايا المتعلقة بتسليم السلع والخدمات المباعة إلى زبائن المنظمة و/أو موزعيها.

واذا تم التعامل مع مكونات السلسلة على إنها مجموعة من الوظائف والقضايا فيمكن تحديديها بالاتي: "الموقع، النقل والإمدادات، المخزون والتنبوء، التسويق وإعادة هيكلة القناة، إدارة التجهيز، المعلومات وبيئات الوساطة الالكترونية، تصميم المنتج وتقديم منتوج جديد، خدمات ودعم ما بعد البيع، الإمدادات العكسية والقضايا المتعلقة بسلسة التجهيز الخضراء، المصادر الخارجية والتحالفات الاستراتيجية، المقاييس والحوافز، قضايا العولمة". ومن ناحية أخرى فقد تم تحديد مكونات سلسلة التجهيز على أساس العلاقة مع الشركاء والوظائف الداخلية والموزعين وكما يأتي:

1. المجهزون الخارجيون: مجهز المستوى الأول: مجهز المواد والخدمات بصورة مباشرة إلى عمليات سلسلة التجهيز. ومجهز المستوى الثاني: مجهز المواد أو الخدمات إلى مجهز المستوى الأول ضمن سلسلة التجهيز. مجهز المستوى الثالث: مجهز المواد أو الخدمات إلى مجهز المستوى الثاني ضمن سلسلة التجهيز.
2. الوظائف الداخلية: وتتضمن عمليات الشراء، وتخطيط الإنتاج، وضمان الجودة، والشحن.
3. الموزعون الخارجيون: يقوم الموزعون الخارجيون بنقل المنتجات النهائية من خلال إمدادات ملائمة إلى الزبائن النهائيين ويتضمن التغليف ومعالجة المنتوجات ومنافذ التجزئة.

سابعاً: إدارة سلسلة التجهيز كأساس للميزة التنافسية

في الوقت الذي اتاحت فيه إدارة سلسلة التجهيز للمصانع والمعامل الانتاجية موقعاً تنافساً كبيراً في مجال عملها وصناعتها الخاصة فمن المناسب تفحص كيفية تأثيرها على القواعد الاربعة الاساسية للميزة التنافسية وهذه الميزات هي:

1. إدارة سلسلة التجهيز كميزة في الكلفة: إن الفائدة الملموسة والواضحة من تكامل إدارة سلسلة التجهيز هي في تخفيض كلف عمليات وانشطة الاعمال. فمعظم المشاركين ضمن إدارة سلسلة التجهيز المتكاملة يحصلون على وفورات مالية ونقدية كإحدى العوامل التحفيزية الاولية. حيث ان هذه الوفورات يمكن ان تستخلص من خلال العمليات المتنوعة لسلسلة التجهيز والتي تكون بالشكل إضافات مباشرة إلى صافي الدخل. فهنالك الكثير من الفرص المتاحة للمنظمات والتي يمكن من خلالها تنفيذ مشاريع إدارة سلسلة التجهيز وهذه الفرص قد تكون عملية تنفيذها تلاقي صعوبة احياناً لادراكها بدون استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة المتطورة بهدف تعزيز مواقع العمل. وبعض هذه التكنولوجيا تتضمن تطبيقات الشراء والتسويق الالكتروني بالإضافة إلى برامج تخفيض الخزين. حيث ان الهدف الاساس من تطبيقات الشراء والتسويق الالكتروني هو في تقليل وتقليص كلف الصفقات والعقود التجارية المتعلقة بعمليات الشراء التقليدية الاعتيادية. كما تساعد تطبيقات الشراء الالكترونية على تقليص الاخطاء والسلبيات المرافقة لعمليات طلب الشراء وبالتالي توفير معلومات ذات جودة عالية تسهم في تقليص وتخفيض نفقات العمل. ومن خلال تقليص الوقت والجهود المبذولة التي يستغرقها الموظفين والعاملين عند القيام بعمليات الشراء فإن ذلك يتيح امكانية تركيز الجهود نحو النشاطات الاستراتيجية منها على سبيل المثال إدارة العلاقات مع المجهزين والعمل مع المهندسين والتقنيين في فرق العمل بهدف تطوير وتحسين المنتجات

بالاضافة إلى تقييم اداء ومنجزات المجهزين. إن وظائف القيمة المضافة هذه تسهم في رفع المشتريات إلى المستوى الاستراتيجي وبالتالي جعلها كإحدى الميزات التنافسية. حيث تبين التقارير الخاص بالفوائد والعوائد من تنفيذ انظمة وتطبيقات الشراء الالكتروني بان المنظمات يمكن ان تحصل على توفير نقدي يتراوح بين 10% إلى30% من النفقات الاجمالية التي تصرفها على المشتريات. فمنظمة (IBM) انفقت زهاء ثلاث مليارات دولار مقابل مشترياتها في عام 1999 ومن ثم اصبحت قادرة على توفير مبالغ بقدر260 مليون دولار وذلك من خلال نقل ثلث نشاطاتها الخاصة بالمشتريات إلى شبكة المعلومات العالمية.

2. إدارة سلسلة التجهيز كميزة في الجودة: إن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بالشكل كبير على جودة المواد الاولية المستعملة في العمليات الانتاجية. ففي الوقت الذي يكون لدى المنظمة شراكة مع المجهزين فإن فرق تطوير المنتجات يمكن ان تدخل كطرف مشارك بالمعلومات الخاصة بالمجهزين تلك المتعلقة بالمواد والمكونات والعناصر الرئيسة والتي سوف يتم استخدامها لاحقاً بهدف إنتاج البضائع والسلع الجديدة التي تخص المنظمة. حيث اصبح بإمكان المجهزين مساعدة المصممين في تحديد وإقرار اي العروض هي الافضل لتصنيع المنتجات وفق الجودة العالية المطلوبة. ويذكر مدير منظمة (Sun Microsoft) وهو الشخص المسؤول عن إدارة التجهيز التعاوني المشترك في المنظمة بان اسلوب مشاركة المجهزين يمثل طريقاً مهماً وحاسماً في عمليات تطوير وتحسين المنتجات في المنظمات. وقد فسرت الجودة على انها مفهوماً لايتضمن فقط الاشارة إلى انتاج منتجات بدون شوائب وتقديم خدمات خالية من العيوب بل هي عمليات تقديم المنتجات والخدمات وبالاسلوب الذي يلبي حاجات ومتطلبات الزبائن آيضاً. وفي الوقت الحاضر فان الزبائن اصبحوا اكثر طلباً من ذي قبل وهم كالمجهزين فمدخلاتهم غير منفصلة عن عملية التطوير والتحسين التي تطول المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها. فالزبون اليوم اصبح

بمقدوره وضع معايير الاداء وبالشكل مباشر وبالتعاون مع المصانع او مديري الانتاج والعمليات بحيث ان كل طرف يمكن ان يقبل بالمقاسات والاوزان والاشكال التي يتضمنها اداء ومكونات المنتجات او الخدمات المقدمة. فعندما يحين الوقت ويدرك المجهزين ويفهموا متطلبات وحاجات الزبائن فهم يكونوا قادرين بالشكل كبير واكثر رغبة في التعاون مع مديري المصانع وبالتالي الاسهام في تحقيق رضا الزبون. فعلى المجهز ان يدرك ان وصول الزبون إلى حالة عدم الاقناع والرضا بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات يؤدي ذلك إلى فقدان او تقليص الاعمال وفرص المبيعات وتصريف المواد الاولية التي تخص المجهزين. لذلك فعلى المجهزين بذل الجهد من اجل تلبية الجودة العالية للمصانع الانتاجية والمنظمات الخدمية بهدف تعزيز وتوطيد العلاقات معها والتي تنعكس بالشكل ايجابي على اقبال الزبائن على تلك المنتجات او الخدمات. ووفقاً لذلك فالعلاقة الجيدة بين الاطراف المتنوعة المشاركة ضمن سلسلة التجهيز الواحدة امر ضروري وحاسم في تحقيق الموقع التنافسي لجميع الاطراف المشاركة في إدارة سلسلة التجهيز.

3. إدارة سلسلة التجهيز كميزة في المرونة: كما تم مناقشته سابقاً فالزبائن اصبحوا الان اكثر طلباً وإقبالاً على المنتجات والخدمات من ذي قبل. والمنظمات اصبحت تتنازل عن اشياء كثيرة بهدف إرضاء طلبات وحاجات الزبائن المتنامية. لذلك فان خسارة اي من هذه الحسابات سيكون تأثيره بالشكل سلبي على المنظمة وعليه يعمل المديرين انشطة وفعاليات متنوعة لمنظماتهم من اجل الابتعاد عن التفريط بالزبائن الذين حصلت عليهم فيما سبق. ويمثل الاختلاف اليوم في كون مجموعات صغيرة من الزبائن تكون طلباتها وإقبالها على المنتجات والخدمات بصيغة حسب الرغبة والحاجة من حيث اختيار اللون والتصميم وبمواصفات خاصة تبعاً لرغباتهم. ان المنظمات لاتستطيع ان تتحمل ربط رأسمالها بالشكل كامل مع كميات الخزين تلك الناتجة بسبب

تنوع انماط والوان ومواصفات المنتجات المقدمة بحسب رغبة وحاجة الزبون وعلى إختلافها. وبالتالي يجب على المنظمات الانتاجية والخدمية تطوير وتحسين الطرق والاساليب التي تمنح المرونة الكافية لمنتجاتها وخدماتها لكي تكون قادرة للاستجابة لرغبات زبائنها. وفي الوقت الذي يعتقد فيه الزبون انه حصل على المنتجات والخدمات وفقاً إلى رغباتهِ وحاجاتهِ لكن في حقيقة الامر فإن الزبون يحصل على المنتجات والخدمات القياسية ذاتها ولكن مع إضافات الشكلية تطول تلك المنتجات والخدمات. كما يتطلب من المنظمات إمتلاك نظام معلومات تفصيلي لإدارة الطلبات من اجل ان تتمكن من السيطرة على حاجات ورغبات الزبون. ومن اجل مواكبة التطورات البيئية المتسارعة فعلى المنظمات كذلك ان تصمم عمليات تصنيعية متنوعة بالشكل الذي تتمكن فيه من إنتاج سلع وتقديم خدمات يمكن ان تكون اكثر كفاءة وفاعلية كي تلبي الطلبات الحقيقية للزبون. وكمثال على ذلك قامت منظمة نيسان اليابانية لصناعة السيارات بإنشاء معامل ومصانع واسعة في سنة 2003 بهدف إنتاج وتصنيع خمسة انواع متميزة من السيارات الصالون ونماذج الشاحنات والتي اصبحت الاكثر رواجاً ومبيعاً في العالم. وبالتالي ساعد هذا على تحقيق ارباح عالية وتحقيق النجاح في إستراتيجيتها في السيطرة على اسواق المبيعات في امريكا الشمالية. وذلك قاد إلى تحقيق نمو مطرد بنسبة تصل إلى 16% من اسواق صناعة السيارات العالمية. ان هذه المرونة التي اقدمت عليها منظمة نيسان لم يسبق لها مثيل في صناعة السيارات حيث ان العديد من المنظمات المصنعة للسيارات مكرسة نفسها لانتاج وتصنيع نموج وطراز واحد.

- **4.** إدارة سلسلة التجهيز كميزة في وقت الاستجابة:تعد ميزة المرونة وميزة وقت الاستجابة اسبقياتان تنافسيتان لايمكن فصلهما عن بعضهما الآخر. ومعظم المنظمات بامكانها عمل اشياء كثيرة خلال عملها الممتد على طول ايام السنة. لكن مفهوم ميزة المرونة في منطق العمل اليوم لايقاس بالسنوات او بفترات

زمنية طويلة بل يقاس بالايام او بالساعات في اغلب الاحيان. ومن اجل الوصول إلى حالة المرونة الفعلية وبالمعنى الدقيق فمن الواجب ان تكون المنظمة قادرة على الاستجابة بالسرعة المطلوبة للمتغيرات التي يرغب فيها الزبون ويطلبها. وفي الوقت ذاته فمن الضرورة توفر الخزين آيضاً وبالكميات المطلوبة وبالوقت المناسب لتلبي حاجات خطط الانتاج وجداول الاعمال وذلك بهدف مواجه الطلبيات غير المتوقعة. ولكون السرعة تعد في الوقت الحاضر العنصر المهم والحاسم في بيئة الاعمال. فخلال سنة من دورة حياة المنتوج او اقل من ذلك فعلى المنظمات البحث عن الوسائل والاساليب الحديثة والمتطورة بهدف تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وبالسرعة الممكنة بهدف تلبية حاجات ورغبات الزبائن وقبل تقديم المنافسين لمنتوجاتهم او خدماتهم وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. وهنا تساعد إدارة سلسلة التجهيز بتحقيق حالة من التركيز في المنظمة ككل وذلك من خلال إدخال فرق العمل باسلوب العمل الوظيفي المتقاطع في عمليات التصميم. حيث تتضمن فرق العمل هذه ممثلين من إختصاصات متنوعة تضم المهندسين وممثلين عن لجان المشتريات وممثلين ماليين بالاضافة إلى المسوقين والمشغلين وممثلين عن المجهزين الاستراتيجيين وآخيراً افراد من الزبائن المشتركين مع المنظمة ضمن سلسلة التجهيز الواحدة. ان التكنولوجيا والتقنيات الحديثة انهت الحاجة إلى مفهوم إعادة التصميم هندسياً اي دون الاعتماد على المهندسين المختصين بالشكل مطلق فيما يخص عمليات إعادة تصميم وتطوير المنتوج وحينما ترى المنظمة بان مشترياتها لاتؤدي إلى المواد الاولية الملائمة او ان كلفتها لاتناسب جودتها فمن الممكن استبدالها بالتعاون مع مجهزي تلك المواد وذلك وفقاً إلى الاتفاقيات طويلة الامد بين جميع الاطراف ضمن سلسلة التجهيز. كما وتقوم اغلب المصانع والمعامل في الصناعات الحديثة بعمل تصاميم لمنتجاتها قبل فترة وجيزة من بدء موسم المبيعات وعادةً ما تكون هذه التصاميم بإسلوب مرن

بحيث يمكن التعديل عليـه وفقـاً إلى متطلبـات السـوق لتلبيـة حاجـات ورغبـات الزبائن بالوقت المطلوب وبالتالي تحقيق ميزة وقـت الاسـتجابة مقابـل المنافسـين المتواجـدين في الصـناعة او سـوق العمـل. ولابـد الاشـارة هنـا إلى ان ميـزة وقـت الاستجابة مهم جداً فيما يتعلق بسلسلة تجهيـز الخـدمات حيـث ان اي تـأخير او تأجيل في تقديم الخدمات في الوقت المناسب قد يـؤدي إلى فقـدان الزبـون لالاف الوحدات النقدية في بضع دقائق.

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم إدارة سلسلة التجهيز، بالتركيز على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س2: اشرح اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة سلسلة التجهيز في المنظمات.

س3: ناقش اهم الخصائص التي تتميز بها سلسلة التجهيز في المنظمات.

س4: اشرح اهم العوامل المؤثرة في إدارة سلسلة التجهيز

س5: اشرح اهم استراتيجيات ادارة سلسلة التجهيز

س6: ناقش كيفية تصميم ادارة سلسلة التجهيز، بالتركيز على اهم مراحلها.

س7: اشرح اهم أنشطة إدارة سلسلة التجهيز، بالتركيز على اهم مكوناتها.

س8: ناقش كيف يمكن اعتماد ادارة سلسلة التجهيز كأساس للميزة التنافسية.

الفصل السابع

التوزيع والتوزيع المادي

الفصل السابع

التوزيع والتوزيع المادي

سيتم في هذا الفصل التعرف على مفهوم التوزيع الذي يالشكل احد المكونات الاساسية للمزيج التسويقي، وهو يالشكل الوظيفي التي يتم من خلالها نقل السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة الى المجتمع، فضلاً عن التعرف على مفهوم التوزيع المادي والذي يركز بالشكل خاص على كل من النقل والمخزون:

اولا: مفهوم التوزيع وأهميته

يعد التوزيع أحد الوظائف الاساس في المزيج التسويقي ويضم النشاطات جميعها والتي تتخذها الادارة والمتعلقة بإيصال السلعة او الخدمة الى الزبون او المستعمل لغرض اشباع حاجاته ورغباته من خلال منفذ التوزيع التي تتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة ، فضلا عن تمكين المنتج او المورد من الحصول على المعلومات من الزبون.ويمثل التوزيع الحلقة الرابعة من عناصر المزيج التسويقيّ إذ يتم من خلاله ا يصال تلك المنتجات من مصدرها الى نهايتها المقصودة ومع تعقد وانتشار القطاعات السوقيةٌ المستهدفة كان لابد من وضع إستراتيجة كفء وفاعلة لإيصال تلك المنتجات في الوقت والمكان المناسبين لطالبيها، ويعتمد نجاح المنظمات في اعمالها واستمرارها في السوق بالدرجة الاولى على نجاحها في اختيار منفذ توزيع مناسب. وتؤدي المنافذ التوزيعية دورا مهما من خلال مقارنتها بعناصر المزيج التسويقي الأخرى اذ ان للتوزيع دورا تكميلياً ضمن ستراتيجية المنظمة التسويقية إذ ينطوي عليه تزويد المنظمة بالوسيلة التي يمكنها من تنفيذ استراتيجيتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول الى الاسواق المستهدفة فضلا عن انه يربط المنظمة بالزبائن.وينشأ عن أداء قنوات التوزيع استحداث أنواع من المنفعة للمستهلكين أبرزها مايأتي:

1. المنفعة الزمانية: امتلاك المنتجات بالوقت الذي يرغبه المشتري.
2. المنفعة المكانية: عندما توفر القنوات المنتجات بأماكن مناسبة وميسرة للمستهلكين أي من مكان يقل الطلب عليه إلى مكان يزداد الطلب على المنتجات.
3. المنفعة الحيازية أو التملك: من خلال انتقال هذه المنتجات من المنتجين إلى الوسطاء ومن ثم إلى المشترين.
4. المنفعة الشكل ية: يتم عن طريق تغير الشكل السلعة المراد تقديمها.
5. منفعة المعرفة: لأن المنافذ التوزيعية ستساعد في تحقيق التواصل والامداد بالمعلومات لكل منهما باتجاه الاخر وذلك عن طريق الاعلان والعلاقات والبيع الشخصي والبحوث التسويقية.
6. تقليص عدد عمليات الاتصال او ما تسمى اهمية دور الوسيط إذ تساهم القنوات التوزيعية باستعمال الوسيط في تقليص عدد عمليات الاتصال التي تحدث بين المنتج والمشتري.
7. تسهل القناة التوزيعية العملية التبادلية وتخفض التكاليف بين المنتج والمستهلك.

ثانياً: أهداف التوزيع

هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عند ممارسة التوزيع، يمكن تلخيص هذه الاهداف بالآتي:

1. التوسع في تقديم المنتجات بإيصالها إلى سوق جديدة.
2. تحسين المنظمة لسوق منتجاتها عن طريق زيادة عدد منافذ التوزيع.
3. رفع كفاءة نظام التوزيع بإمداده بالأفكار والمعلومات إلى الأمام والى الخلف.
4. تحقيق الاتصال الكفء والفاعل بين المنظمة وأعضاء القناة التوزيعية والمستهلكين.

5. تنمية البحث والتطوير وزيادة فاعلية المفاوضة من خلال معرفة ما يريده المستهلك.
6. نقل وخزن المنتج والمشاركة في تحمل المخاطر.
7. توفير المنتج في الزمان والمكان المناسبين للمستهلك.
8. توفير الدعم من خلال الإدارة الجيدة لقناة التوزيع وتأمين وصول المنتجات للمستهلكين والمستفيدين.
9. نقل الملكية من المنظمة المنتجة إلى المستهلك أو إلى أعضاء قناة التوزيع.

ثالثاً: انواع القنوات التوزيعية

يقصد بالقنوات التوزيعية مجموعة المنظمات التسويقية التى من خلالها يتم انسياب السلع والخدمات، من مراكز إنتاجها إلى مواقع التسويق أو الاستهلاك. وهناك نوعان من هذه المنظمات التسويقية، هما: " منظمات التوزيع التى تمتلك السلع التى تقوم بتوزيعها، مثل متاجر التجزئة ومتاجر الجملة. و منظمات التوزيع التى لا تمتلك السلع، وإنما تقوم ببيعها لحساب الآخرين مقابل عمولة، مثل السماسرة والوكلاء". ومما سبق يلاحظ أن مفهوم قناة التوزيع لا يشير فقط إلى انتقال ملكية السلعة من خلال قناة التوزيع بطريق مباشر، وإنما يتجاوز ذلك بالنظر إلى قناة التوزيع على أنها تتضمن أنواعاً مختلفة من التدفقات التى تشارك فيها منظمات مختلفة، وهذه التدفقات هى: " التدفق المادى للمنتجات بهدف التصنيع وتحريكها للمستهلك النهائى. و تدفق الملكية، ويعنى التحول الفعلى لملكية السلعة من منظمة لأخرى. والتدفق النقدى، ويعنى قيام المستهلك بدفع قيمة السلعة إلى الموزع، والذى يتولى دفعها بدوره إلى المنتج، حيث هو الآخر يقوم بدفعها إلى المورد نظير الحصول على المواد الأولية. وتدفق المعلومات، ويشير لكيفية تبادل المعلومات بين المنظمات التسويقية داخل قناة التوزيع. وتدفق الترويج، ويعنى التدفقات الموجهة للتأثير على الأطراف المختلفة فى القناة. فمثلا يروج الموردون سلعهم لدى

المنتجين، كما يروج المنتجون منتجاتهم النهائية لدى المستهلكين". ومن اهـم ومنافـذ التوزيـع هي التوزيع المباشر وغير المباشر:

1. التوزيع المباشر: ويعنى الاتصال المباشر بين المنتج والمستهلك بدون وسطاء، ويناسب هذا النوع من التوزيـع معظـم السـلع الصـناعية وصـغار المنتجـين والسـلع سريعـة التلف، كما يحقـق عـدة فوائـد منهـا: " سرعـة وصـول السـلعة للمسـتهلك. وتـوفير العمولة التى يحصل عليها الوسيط. وقرب المنتج من السوق، ومـا يتيحـه ذلـك مـن التعرف على اتجاهات الطلب ورغبات الزبائن. وتخفيض تكاليف التسويق، وخاصـة إذا كان الطلب على السلعة محدوداً. والإشراف الجيد مـن جهـة المنـتج عـلى توزيـع سلعته، مما يساعده على التنبؤ السـليم بحالـة الطلـب مسـتقبلا ". ويأخـذ التوزيـع المباشر للسلع أو الخدمات عدة أشكال، من أهمها:

- فروع البيع المملوكة للمنتج، وهى عبارة عن متاجر تابعـة للمنـتج ويبيـع فيهـا منتجاته للمستهلكين بهـدف تـوفير العمولـة التـى يأخـذها الوسـيط، وتحقيـق الوفورات فى مجال التوزيع.
- البيع بالبريد، ويعتمـد عـلى الإعـلان لتعريـف المسـتهلكين بالسـلعة أو الخدمـة وتوصيلها لهم وفق نظام معين ذو إجراءات منظمـة، لتوصـيل هـذه السـلعة أو تلك الخدمة إلى المستهلك النهائى أو المشترى الصناعى.
- الطواف بمنازل المستهلكين، حيث يقوم المنـتج باسـتخدام مجموعـة مـن رجـال البيع يطوفون بمنـازل المسـتهلكين أو أمـاكن عملهـم ومعهـم السـلع المعروضـة للبيع، وهذه الطريقـة محـدودة الاسـتخدام ولا تصـلح إلا لتوزيـع بعـض أنـواع الخضر والفواكه وبعض الأجهزة المنزلية.

2. التوزيع غير المباشر: ويعنـى أن الاتصـال لا يكـون بـين المنـتج والمسـتهلك بالشـكل مباشر، وإنما يعتمد على الوسـطاء بإشـكالهم المختلفـة، وقـد يختـار المنـتج طريقـا واحداً لانتقال سلعته إلى المستهلك أو أكثر من طريق، وذلك وفقا لنوعيـة وطبيعـة السلع التى يتعامل فيها، ويفضـل اسـتخدام هـذا النـوع مـن التوزيـع فى الحـالات

التالية: " الرغبة فى التخصص وتقسيم العمل، حيث يتخصص المنتج فى التصنيع، ويتخصص الموزع فى البيع للمستهلك الأخير. وإذا كانت قنوات التوزيع للسلعة المباعة منتشرة جغرافيا، بحيث يتطلب الأمر التعامل مع الوسطاء. وعندما يساهم التوزيع غير المباشر فى تخفيض نصيب السلعة من تكاليف التسويق ". تتعدد أنواع منظمات التوزيع غير المباشر التى يمكن للمنتج استخدامها فى توزيع منتجاته، وتأخذ الأشكال التالية:

- تجار الجملة: تشمل تجارة الجملة كافة الأنشطة الخاصة بتسويق السلع التى تشترى بهدف إعادة بيعها لوسطاء آخرين، ولا يتعامل تاجر الجملة مباشرة مع المستهلك النهائى. وبوجه عام يشترى تاجر الجملة كميات كبيرة من السلع، ويقوم ببيعها بأسعار أقل من السعر الذى يبيع به تاجر التجزئة. ومنهم من يقوم بخدمات متكاملة للمنتجين وتجار التجزئة فتشمل النقل، والتخزين، والبيع، والتمويل، والنصح، ومراقبة المخزون، والإجراءات المحاسبية، ومنهم من يتخصص فى أداء بعض الوظائف المحدودة والتى يؤدونها بكفاءة أكبر، مما يقلل من التكاليف ويحسن من أدائهم.
- تجار التجزئة: وتشمل تجارة التجزئة جميع العمليات المتعلقة بالبيع للمستهلك الأخير، سواء قام البائع بصنع السلعة المباعة أو شرائها من أجل إعادة البيع. ويقوم تاجر التجزئة بأداء هذه الأنشطة مقابل الحصول على هامش توزيع، يمثل الفرق بين السعر الذى يدفعه للمنتج، وذلك الذى يحصل عليه من المستهلك الأخير. وهناك أشكال عديدة لمتاجر التجزئة، منها: متاجر الأقسام، ومتاجر السوبر ماركت، ومتاجر الخدمات، والمتاجر المتخصصة، ومتاجر السلسلة، ومتاجر خدمة النفس، وغيرها.
- الوكلاء والسماسرة: ويطلق عليهم الوسطاء الوظيفيون، حيث أن ملكية السلع لا تنتقل إليهم وإنما يقومون بدورهم فى توزيع السلع مقابل عمولة، وذلك عكس الوسطاء التجاريين (تاجر الجملة وتاجر التجزئة) الذين

يمتلكون السلع التى يتعاملون فيها. وينقسم الوكلاء إلى: " وكيل المنتج، والذى يقوم ببيع جزء من إنتاج معين على أساس شروط معينة يلتزم بها الوكيل، ويحصل فى مقابل ذلك على عمولة. ووكيل البائع، والذى يقوم ببيع الإنتاج الكلى لمنتج معين أو لعدد من المنتجين غير المتنافسين. ويعتبر وكيل البائع بمثابة إدارة بيع بالنسبة للمنتج، ويقوم بجميع الوظائف التسويقية. والوكيل الوحيد، وهو أهم أشكال الوكلاء، حيث يقوم بتوزيع سلعة لمنتج معين نظير عمولة يتقاضاها هذا الوكيل من ثمن بيع السلعة للمستهلك الأخير، وذلك إذا ما حدد المنتج سعر البيع للسلعة. ويناسب استخدام الوكيل الوحيد السلع الخاصة وسلع التسويق". وفيما يتعلق بوظيفة السمسار، فتتمثل فى القيام بالتفاوض بين البائع والمشترى لإتمام الصفقة البيعية فى مقابل الحصول على عمولة، حيث أنه لا يمتلك السلعة التى يتعامل فيها.

- منظمات الخدمات: وهى عبارة عن منظمات تؤدى دوراً هاما لتسهيل عملية توزيع السلعة أو الخدمة، ومنها على سبيل المثال: وكالات الإعلان، ووكالات البحوث، والبنوك، ومنظمات النقل، ومنظمات التأمين، وخدمة الائتمان ... الخ. ويطلق أحيانا على هذه المنظمات (وكالات التسهيلات).

رابعاً: إستراتيجيات التوزيع

توجد استراتيجيات عدة للتوزيع يمكن تحديدها من حيث درجة كثافة التوزيع بالاتي:

1. التوزيع الكثيف: وهي الاستراتيجية التي يكدس فيها المنتجون سلعهم بأكبر عدد ممكن من المنافذ التسويقية وينبغي توفير السلع في الوقت والمكان المناسبين للزبائن. والتغطية الكبيرة والسعر المخفض للوحدة الواحدة تجعل الاستعانة بتاجر الجملة كأن يكون مندوباً للتوزيع والذي يقوم بتوزيع السلع على مختلف منافذ التوزيع الأخرى.

2. إستراتيجية التوزيع الانتقائي: في هذه الاستراتيجية يستعمل أكثر من وسيط واحد ولكن بالشكل أقل من الإستراتيجية السابقة في توزيع منتجات المنظمة. وبموجبها تختار المنظمة المنتجة أو تفوض عدد قليل من متاجر التجزئة في منطقة جغرافية معينة لتوزيع منتجاتها، وهي إستراتيجية تجمع مزايا التوزيع الشامل والتوزيع الوحيد وتقلل عيوبهما،أي توفير المنتجات في متاجر أو منافذ قليلة ومنتقاة من بدائل عدة ويتم اختيارها على أساس سمعة الموزع والتزامه بالسعر وإمكانياته المتوفرة وخبرته.

3. التوزيع المحدد (الحصري): وهو اعتماد المشروع على موزع وحيد ليقوم بتصريف منتجاته وقد يشترط على الموزع إن لا يتعامل مع سلع المنافسين أو عندما يمنح الصناعي كل الحقوق و وفق عقد قانوني امتيازاً إلى تاجر جملة أو مفرد لتوزيع وترويج منتجاته في منطقة جغرافية معينة ويمكن عده نوعاً من أنواع التوزيع الاختياري.

خامساً: وظائف قنوات التوزيع

يرى (Kotler,1997) إن قنوات التوزيع تهتم بالشكل أساسي في عملية تحريك البضائع من المصنع إلى المستهلك بالوقت والمكان المناسب وبما لا يحدث هناك فجوة في طلبه والاستجابة لحاجته ولكن الأمر لا يقتصر عن هذا الحد بل إن أعضاء القناة يودون وظائف أخرى يمكن تأشيرها بالاتي:

1. المعلومات: وهي المهمة المتعلقة بجمع وتفريغ المعلومات المتولدة عند أجراء بحوث التسويق حول الزبائن الحاليين والمرتقبين والمنافسين والقوى المؤثرة في السوق.
2. الترويج: تطوير وتصميم الاتصالات المقنعة والمؤثرة على الزبائن.
3. التفاوض: العملية المتعلقة بالوصول إلى اتفاق نهائي حول السعر والشروط الأخرى لكي يكون تحويل ملكية البضاعة ممكن.

4. الطلب أو الاتصال: الاتصالات التـي يقـوم بهـا أعضـاء القنـاة التسـويقية والتـي تهدف إلى الشراء من المنتج.
5. التمويل: وهي عملية تحصيل وكسب المبالغ المطلوبة لتحويـل الخـزين وتحـت ظل مختلف المستويات الخزنية.
6. المخاطرة: وهي أخذ الاحتياطات لمواجهة أية مخاطر محتملـة ومـن الممكـن أنْ تحصل خارج عمل القناة
7. الامتلاك المادي: وهي العمليات المتعلقة بخزن وتحريك المنتجات المادية والمواد الأولية إلى المستهلك النهائي.

سادساً: العوامل المؤثرة في اختيار القنوات التوزيعية

لاختيار المنفذ التـوزيعي وتحديـد الشـكله فـالآمر يسـتوجب دراسـة وتفحـص بعـض العوامل التي من شأنها إن تؤثر سلبياً أو إيجابا على ذلـك الاختيار ومن أهم هذه العوامل: " العوامل المتعلقة بالمسـتهلك مثـل طبيعـة المسـتهلك، مكـان المسـتهلك. والعوامـل المتعلقـة بالسوق مثل حجم السـوق، تركيـزه الجغـرافي، حجـم الطلـب، المنافسـة. والعوامـل المتعلقـة بالمنتوج مثل مكان المنتوج، القابلية للتلف والكساد، قيمة الوحدة من المنتـوج، حجـم و وزن المنتوج، الطبيعة الفنيـة للمنتـوج. واخـيراً العوامـل المتعلقـة بالمنظمـة مثـل حجـم المنظمـة، السمعة، الخبرة والقدرة الإدارية" و هناك إعتبارات تتعلق بالوسطاء التي تؤثر بالشكل كبير في إختيار المنفذ التوزيعي مثلاً الخدمات التي يقدمها الوسيط، العلاقة و درجـة الاسـتجابة بين الوسيط والمنـتج وعـدد الوسـطاء الموجـودين في السـوق ومـدى تمتـع الوسـطاء بـالقوة البيعية. وقد اضيف عامل آخر وهو عنصر البيئة حيث أكد تأثير البيئة الاقتصادية والثانوية والسياسية والمالية للدولة، والاعتبارات القانونيـة لهـا الأثـر عـلى طبيعـة القنـاة التسـويقية فالحد من توزيع منتجات في منطقة دون أخرى وبحكم القانون يجعل مـن الشـكل القنـاة عـلى نحـو مختلـف مـن بيئـة لأخـرى، وعليـه فيتوجـب عـلى الإدارة فهـم وتحليـل

مختلف العوامل التي تؤثر على اختيار قنوات التوزيع المناسبة، ويمكن تحديد ابرز هذه العوامل بالاتي:

1. يجب أن يكون اختيار المنظمة لقناة التوزيع مرتبطا بخصائص السوق المستهدفة: خاصة و أن منفذ التوزيع هو الحلقة التي تربط بين مسوقي السلعة و مستهلكيها. يضاف إلى ذلك أنه لا يمكن أساسا اتخاذ قرار نهائي بشأن السوق المستهدفة قبل تطوير قناة التوزيع المناسبة.
2. وظيفة المنفذ: يؤدي منفذ التوزيع عددا كبيرا من الوظائف مثل الشراء و البيع، النقل، التمويل، التخزين، الإعلان، و الترويج البيعي، التسعير، و الصيانة،...الخ، وذلك بهدف إيصال السلعة أو الماركة من البائع إلى المشتري النهائي. هذا بالإضافة إلى تحديد عدد و نوعية الوظائف التي يحتاجها رجال التسويق، ومن ثم تحديد الأطراف المسؤولة عن تنفيذ تلك الوظائف مما يؤثر بالتالي تأثيرا كبيرا على قرار قناة التوزيع الواجب اتخاذها.
3. الاعتبارات المالية: يتيح توفر الإمكانات المالية الكافية للمنظمة استخدام قنوات التوزيع الأكثر ملائمة، لكن يجب تقدير تكلفة قنوان التوزيع التي سيتم استخدامها و مقارنة ذلك مع الإيرادات أو المنافع المتوقعة من وراء تطبيقها.
4. اعتبارات أخرى: هناك أيضا عوامل أخرى قد تؤثر على قرارات قنوات التوزيع المناسبة، مثل رغبة الإدارة بإيجاد مرونة معينة في تصميم منافذ التوزيع المراد إتباعها مع درجة الرقابة المرغوبة الواجب ممارستها على الأعضاء المشاركين في مختلف منافذ التوزيع.

سابعاً: مفهوم التوزيع المادي

في السوق العالمية اليوم فان بيع سلعة يكون أحيانا اسهل من توصيلها الى الزبائن وعلى المنظمات إن تقرر افضل طريقة لخزن و إدارة ونقل سلعها وخدماتها لكي تكون متيسرة للزبائن بتنوعها الصحيح وفي الوقت المناسب وفي المكان المناسب. وان التوزيع

المـادي والتأثير اللوجستي لـه تأثير كبير على الزبون والتكاليف . ويعرف التوزيع المادي كونه أحد الأنظمة الفرعية للتسويق والذي يتضمن كافة الأنشطة بما فيها التخطيط والرقابة والتي تنطوي عليها الحركة المادية للمواد الخام والسلع المصنعة من المنتج إلى المستهلك. وهو مجموعة الأنشطة المتعلقة بتسهيل حركة إنتقال السلع ماديا من أماكن إنتاجها إلى أماكن إستهلاكها أو إستخدامها. ويشمل التوزيع المادي مجموعة من الأنشطة وهي النقل والتخزين ومناولة المواد ومراقبة المخزون وإختيار موقع المخازن وتجهيز الطلبيات وخدمة المستهلك. لا يعتبر التوزيع المادي نشاطا مستقلا بذاته ويعني ذلك أنه جزء أساسي من البرنامج التسويقي وله إنعكاسات من الناحية الإستراتيجية ومن الناحية الربحية على أداء النشاط التسويقي. كما انه يتأثر بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي. كما يعرف بانه عملية التخطيط والتنفيذ والسيطرة الفعالة والمؤثرة على تدفق وخزن البضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة البداية الى نقطة الاستهلاك لغرض إن تتطابق مع متطلبات ورغبات الزبون، وان التوزيع المادي يعزز الإنتاج والتسويق و الأداء الربحي لأي منظمة تنتج منتج ملموس حقيقي. وان إدارة التوزيع المادي تشير عادة إلى الإدارة اللوجستية. وتشمل اللوجستية على تدفقين رئيسيين للإنتاج: "إدارة المواد الأولية: والتي يطلق عليها سابقا التجهيز المادي والتي تمثل التدفقات التي تجهز المواد الأولية الخام وتجهز المواد الأولية الخام والمكونات والتجهيزات والتي تجهز لعملية الإنتاج. وإدارة التوزيع المادي: وهي تدفقات تنقل المنتج الكامل إلى الزبون أو إلى الوسطاء ". ويعد النقل أحد الأنشطة الرئيسية للتوزيع المادي، وذلك لانه يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمدها المنظمات الإنتاجية والتسويقية في عملية نقل المنتج من مراكز الإنتاج والتخزين إلى مراكز الطلب عليها واستخدامها ونجاح عملية التوزيع المادي لا يأتي اعتباطاً بل يخضع للعديد من الأنشطة والمتغيرات التنظيمية التي يجب دراستها مفصلاً ومنها النقل لبيان أثرها في مستويات الخدمة المقدمة للزبون. ويؤكد (Kotler & Armstrong) ان في الماضي كان التوزيع المادي يبدأ مع السلع في المصنع ومن ثم حاولت الإدارة أيجاد حلول كلف واطئة لإيصالها إلى الزبائن. ومع ذلك فأن المسوقين اليوم

يفضلون التفكير اللوجستي المركز على الزبون والذي يبدأ في السوق ويتجه إلى الخلف صوب المصنع أو حتى إلى مصادر التجهيز. لان لوجستية التسويق لا تخاطب التوزيع الخارجي فقط و إنما التوزيع الداخلي أيضا (نقل السلع والمواد من المجهزين إلى المصنع) والتوزيع العكسي (نقل السلع غير المرغوبة أو الفائضة المرجوعة من الزبائن أو الباعة). أي أنها تتضمن ادارة سلسلة التجهيز الكاملة والتي تعني تدفقات إضافة..... الخ اضافة القيمة العليا والدنيا للمواد والسلع النهائية والمعلومات المتعلقة بالمجهزين والمنظمة والباعة والزبائن.

ثامناً: عناصر التوزيع المادى

يركز نظام التوزيع المادى على انتقال السلع من مواقع الإنتاج إلى مراكز التسويق، وعليه فإن هذا النظام يتضمن عنصرين هامين، هما: "النقل والتخزين":

1. وسائل النقل: تشمل وسائل النقل السلع كلا من: السكك الحديدية، والسيارات، والنقل المائى، والأنابيب، والطائرات، وغيرها. وتتم المقارنة بين وسائل النقل المختلفة على أساس عدة معايير من بينها: سرعة التسليم، وعدد المواقع المستهدفة، والثقة فى التسليم، والتكلفة ... وغيرها، وذلك بهدف الوصول إلى نوع من الترتيب النسبى بين هذه الوسائل. ومن المعروف أن لكل وسيلة نقل بعض المزايا والعيوب الخاصة بها من الناحية الاقتصادية والفنية، وكثيرا ما يمكن التغلب على هذه الجوانب باستخدام وسيلتين أو أكثر للنقل، من خلال التنسيق. ومثل هذا التنسيق يمكن أن يحقق للزبون خدمة أكثر سرعة، ولمنظمات النقل تشغيلاً اقتصادياً أفضل. ويجب ملاحظة أن الغرض الأساسى لهذا التنسيق، هو تحديد الوسيلة أو الوسائل التى يجب أن تقوم بنقل أنواع السلع المختلفة، أى التوزيع الاقتصادى الصحيح لحركة النقل بين الوسائل المختلفة فى ضوء المزايا النسبية لكل وسيلة مع الأخذ فى الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمات المؤداة ، ومن مزايا التنسيق بين وسائل نقل السلع ما

يلى: " تحقيق التشغيل الاقتصادى لمختلف وسائل النقل، واستغلال المتاح من الطاقات. توجيه وسيلة النقل إلى المجال الأنسب لها. التعاون بين منظمات نقل السلع. الوصول إلى سياسة محددة وثابتة لتسعير خدمات نقل السلع. تقديم خدمات مناسبة تلقى القبول من الزبائن ".

2. التخزين: تعد وظيفة التخزين أحد الوظائف الهامة فى مجال التسويق نظرا للحاجة إلى المنتجات الموسمية على مدار السنة، أو للاستفادة بفروق الأسعار عندما تتوقع المنشأة ارتفاع هذه الأسعار بالنسبة لسلع معينة، كما أن تخزين بعض السلع يحسن من مواصفاتها والاستفادة منها، وعلى كل تتطلب وظيفة التخزين اتخاذ مجموعة من القرارات التالية: " تحديد معدل دوران المخزون، لضمان الاستخدام الأمثل له. وتحديد مستوى إعادة الطلب من كل صنف، لضمان الانتظام فى خدمة الزبائن. وتحديد الكمية الاقتصادية للطلب، لضمان تحقيق أهداف التخزين بأقل تكلفة ".

س1: وضح ما المقصود بمفهوم التوزيع، بالتركيز على أهميته في المنظمات المعاصرة.

س2: هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال التوزيع، وضح ذلك.

س3: اشرح اهم انواع القنوات التوزيعية.

س4: ناقش اهم إستراتيجيات التوزيع المعتمدة من قبل المنظمات.

س5: تمارس القنوات التوزيعية عدد من الوظائف، وضح ذلك.

س6: اشرح اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في اختيار القنوات التوزيعية.

س7: ناقش ما المقصود بمفهوم التوزيع المادي، مركزاً على الاختلاف بينه والبين التوزيع.

س8: اشرح اهم عناصر التوزيع المادى.

الفصل الثامن

الميزة التنافسية المستندة للإمدادات التسويقية



الميزة التنافسية المستندة للإمدادات التسويقية

سيتم في هذا الفصل التعرف على دور الامدادات التسويقية في نحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل ضمنها:

اولا: مفهوم الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية بانها الوسيلة التي تتمكن بوساطتها المنظمة من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها مع الاخرين. وكما عرفها (Grant) بانها قدرة المنظمة على تفعيل المخرجات قياسا بالاهداف والربحية. والميزة التنافسية لا تشير دوما الى الربحية فقد تشير الى زيادة الحصة السوقية او اكتساب تكنولوجيا جديدة. وتتحقق الميزة النافسية عن طريق استراتيجية تعجز باقي المنظمات عن تبنيها او تجدها مكلفة، او عن طريق احتلال المنظمة لموقع ملائم في السوق ومن ثم التقدم تدريجيا في مواجهة القوى المنافسة لها، او في جذب الزبائن. في حين اشار (Jobber, 2004) الميزة التنافسية هي محاولة لتحقيق الاداء المتميز اما من خلال ستراتيجية التمايز .Differentiation St لتقديم اقصى قيمة للزبون بصورة متفردة عن المنافسين أو من خلال استراتيجية قيادة الكلفة .Cost Leadership St سواء على المستوى الواسع في الصناعة أو على المستوى الضيق لاحد الاسواق المستخدمة. او من خلال استراتيجية التركيز.Focus St.

ثانيا: وسائل تحقيق الميزة التنافسية في مجال الامدادات التسويقية

تسعى المنظمات الى وسائل متعددة لتحقيق الميزة التنافسية وكما موضح في ادناه:

1. تحقيق ميزة التمايز: يقصد بالتمايز: القيمة التي يدركها الزبون والمقدمة من المنظمة بمستوى متميز عن المنافسين. أذ يمكن الحصول على هذه الميزة مع أي الشكل من اشكال المزيج التسويقي، وقدر تعلق الامر بالتوزيع فانه يمكن

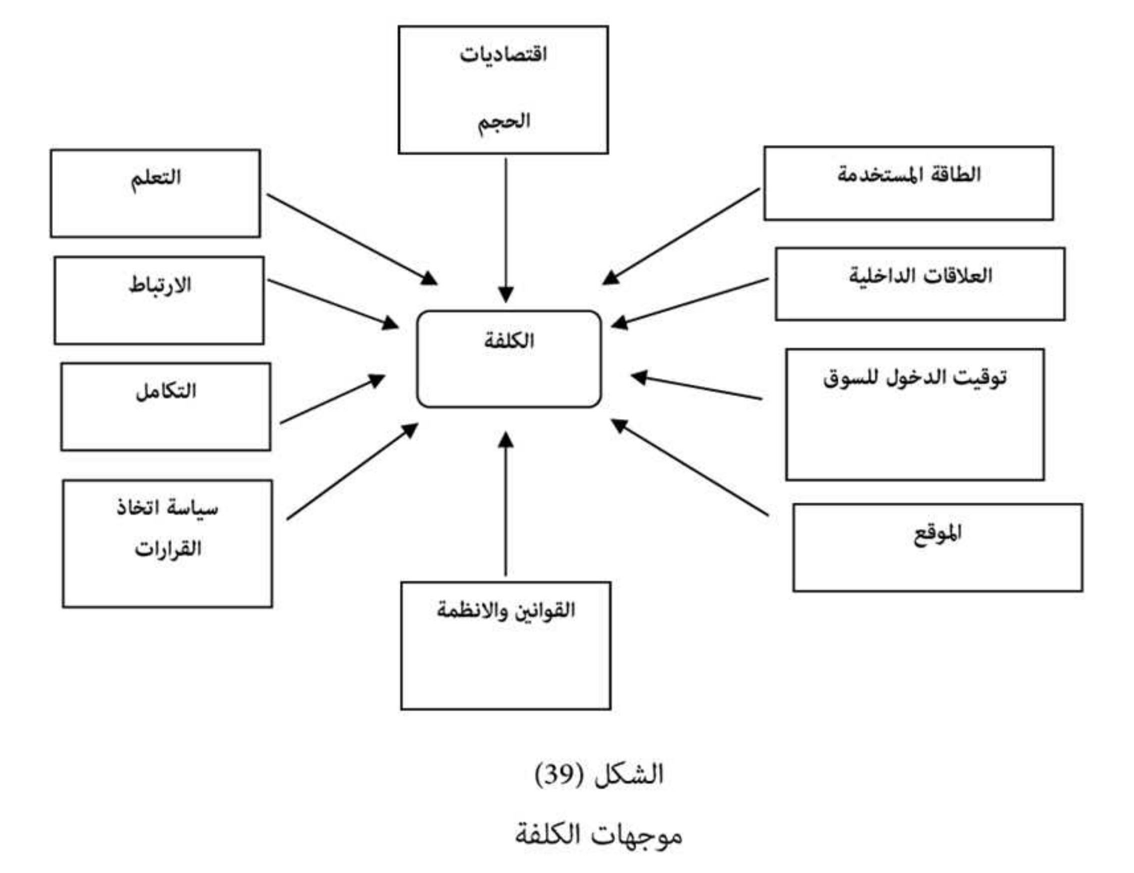
تحديد سبل تحقيق ميزة التمايز والتأثيرات المحتملة لها على قيمة الزبون من خلال الجدول (10):

الجدول (10)

تحقيق ميزة التمايز من خلال التوزيع وتاثيراتها في قيمة الزبون

الميزة	القيمة المسلمة للزبون
الموقع	الملائمة: المواقع الملائمة للزبون تحقق تخفيض كلف الشراء
التسليم السريع والمعتمد عليه	تقليل اوقات وكلف توقفات الانتاج لدى الزبون وتخفيض مستويات الخزين.
دعم الموزع	التدريب، المساعدات المالية التي يمكن ان توصل الى فاعلية البيع والتسويق وتمنح الاطراف ذات العلاقة مزايا العلاقات القوية، وعليه فان هذه الميزة يمكن تحقيقها من خلال الستراتيجية التي تتبعها المنظمة سواء مع زبائن أو مجهزيها أو قنوات توزيعها والمعروفة بستراتيجية التوجه التعاوني في سلسلة التجهيز.
نظام حوسبة الطلبيات	تقليل كلف اصدار الطلبية، تقليل حجم العمل الورقي تقليل ضغط العمل.
Source: Jobber, David, (2004), "Principles and practice of marketing", 4th ed., McGraw-Hill, London.	

2. تحقيق ميزة قيادة الكلفة: ان الوصول الى هذه الميزة التنافسية يتطلب من المنظمة التعرف على العوامل المؤثرة في الكلفة وتحليلها. وقد حدد (Porter, 1998) عشرة عوامل رئيسة عدها موجهات للكلفة Cost Drivers التي تؤثر على سلوك الكلفة في سلسلة القيمة وهذه العوامل يمكن عرضها بالشكل (39):



الشكل (39)

موجهات الكلفة

Source: Porter, M.E. (1998),competitive strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors, free press, New York.

- اقتصاديات الحجم: ويقصد بها الوفورات المتحققة بالكلفة نتيجة الوصول الى مخرجات بحجوم كبيرة بسبب الاستخدام الكفؤ لوسائل الانتاج أو ما يتعلق بوسائط النقل أو التسهيلات المخزنية وغيرها من التسهيلات المتعلقة بعملية الامداد بالحجوم الكبيرة.
- التعلم: ويقصد به الوفورات المتحققة بالكلفة نتيجة التعلم وتراكم الخبرة على سبيل المثال تعلم الافراد كيفية التعامل مع طلبيات الزبائن بصورة متزايدة السرعة،

الترتيب الداخلي للمخازن بصورة اكثر فاعلية، تقليل الوقت المستغرق في النقل، تقليل المخزون، وان نتيجة المزج بين اقتصاديات الحجم والتعلم يؤدي الى زيادة تراكم المخرجات والذي يعرف بمصطلح (منحنى الخبرة) اذ قدرت مجموعة بوسطن الاستشارية بان الكلف سوف تنخفض بحدود 15-20% كمعدل في كل مرة يجري فيها مضاعفة حجم المخرجات المتراكمة.

- الطاقة المستخدمة: ويقصد بها الطاقة المستخدمة وتاثيرها على حجم الكلف، اذ ان من المعلوم ان المنظمة تتحمل الكلف الثابتة سواء حققت مخرجات ام لم تتحقق لذلك تسعى الى زيادة حجم مخرجاتها الى مستوى معين لتقليل نصيب الوحدة الواحدة من الكلف الثابتة والمتغيرة.
- الارتباط: ويشير الى كيفية تاثير كلف الانشطة اللوجيستية بمستويات اداء الانشطة الاخرى مثلا استخدام نظام الانتاج الآني من قبل المجهز يؤدي الى انخفاض كلف الخزن لدى المنظمة، كذلك كلف التوزيع المادي يمكن ان تتاثر بالقرارات المتعلقة باختيار موقع مخازن المنظمة.
- التكامل: تؤثر عمليات التكامل على حجم الكلف التي تتحملها المنظمة فقد تسعى الى التكامل افقيا من خلال الاستحواذ عن طريق الشراء والاندماج مع منظمات اخرى متخصصة بمجال العمل اللوجيستي بغية الاستفادة من مزايا الحجوم الكبيرة في المخرجات، او قد تعمل المنظمة على التكامل عموديا سواء نحو الخلف بامتلاك قنوات التجهيز المادي على سبيل المثال او التكامل عموديا نحو الامام بامتلاك جزء او كل الفعاليات والانشطة اللوجسيتية التي يؤديها متعاقدون خارجيون مع ضرورة المحافظة على ان تكون الكلف الناجمة عن التكامل العمودي هي اقل من الكلف التي سوف تتحملها المنظمة في حال اللجوء الى اطراف خارجية لتوريد الخدمات اللوجيستية.
- سياسة اتخاذ القرارات: للقرارات التي تتخذها المنظمة تاثير كبير على الكلف فعلى سبيل المثال القرارات المتعلقة بقنوات التوزيع (عدد قليل بحجم كبير من الموزعين

مقابل عدد كبير لحجم صغير من الموزعين) أو القرارات المتعلقة بقوى البيع (قوى البيع الداخلية مقابل وكلاء المبيعات) أو القرارات المتعلقة باختيار وسائل النقل (الشحن بالقطارات مقابل الشحن بالشاحنات) وبكل الاحوال يجب على المنظمة توخي الدقة في اتخاذ قراراتها لتحقيق الموازنة ما بين تقليل الكلفة ومستوى الخدمة المقدمة للزبون.

- العلاقات الداخلية: المشاركة بالكلف مع وحدات الاعمال الاخرى هو احدى المجالات المحتملة لتقليل الكلف سواء في مجالات التخزين أو النقل أو التعبئة أو المعلومات والتوجه التعاوني في العلاقات ما بين المنظمة من جهة ومجهزيها وموزعيها من جهة أخرى خير مثال على ذلك.
- الموقع: ان اختيار موقع الوحدات الانتاجية والمستودعات يؤثر على الكلف باوجه عديدة فعلى سبيل المثال القرب من الاسواق المستهدفة يؤدي الى تقليل كلف الامدادات الخارجية من المنظمة (التوزيع المادي) في حين القرب من المجهزين يؤدي الى تقليل كلف الامدادات الداخلية الى المنظمة (التجهيز المادي).
- توقيت الدخول الى الاسواق: يؤثر توقيت الدخول الى الاسواق على حجم الكلف التي تتحملها المنظمة فالداخلين الاوائل للسوق سوف يتمكنون من الحصول على المواد الاولية والموقع المناسب بكلف منخفضة علاوة على تاسيس اسم لامع في ذهنية الزبون، وبالمقابل فان المتاخرين في الدخول الى السوق سوف تتوافر لديهم الفرصة للحصول على احدث التقنيات ويتجنبون الكلف العالية لتطوير السوق.
- القوانين والانظمة: تؤثر القوانين والانظمة المعمول بها داخل البلد على مقدار الكلف التي تتحملها المنظمة فعلى سبيل المثال الانظمة المتعلقة بتحديد حجم حمولة الشاحنة تؤثر على كلف النقل كذلك القوانين المتعلقة بحماية البيئة من التلوث تزيد من الضغوط الموجهة نحو ضمان عمل الامدادات العكسية بكفاءة باستخدام وسائل النقل ذات التاثير البيئي المحدود ان لم يكن المعدوم.

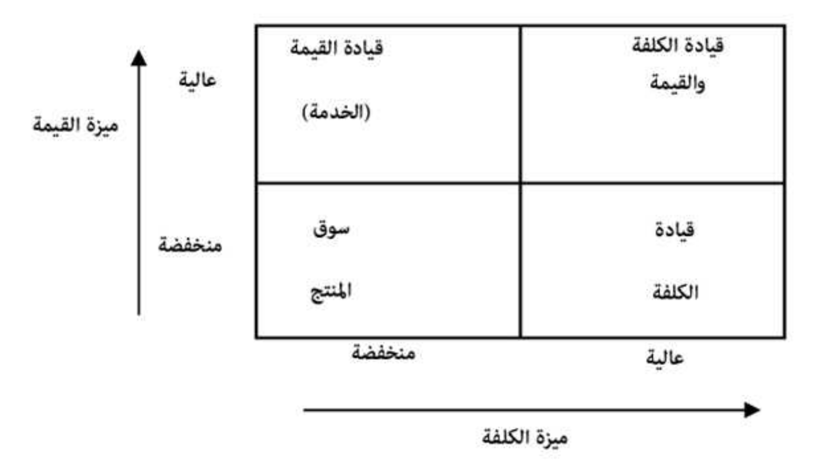
ومن خلال الاستعراض السابق يمكن القول استراتيجية قيادة الكلفة الناجحة التطبيق لا بد لها من مراعاة ما يأتي:

- التحليل الدقيق لسلوك الكلف يوفر الاطار المنظم للبحث عن سبل جديدة لتخفيضها لأن التطورات المستمرة تلعب دورا في ظهور عوامل أخرى مستقبلية تؤثر على الكلف المتعلقة بالامدادات.
- ضرورة الموازنة بين تقليل الكلف اللوجيستية ومستوى الخدمة المقدمة للزبون.
- حتى على مستوى ستراتيجية قيادة الكلفة يجب ان لا تكون على حساب الكلف المتعلقة بالانشطة الاخرى كالانتاج أو التسويق أو البحث والتطوير.
- ان استراتيجية التركيز وان لم يجر التطرق اليها بمجال تحقيق الميزة التنافسية في الأمدادات، وعليه فانها المفتاح الرئيس المؤدي لتحقيق الستراتيجيتين الاخرتين التمايز، وقيادة الكلفة، فتركيز المنظمة على اداء الانشطة اللوجيستية بكفاءة يجعلها متميزة في نظر زبائنها بالشكل متفرد عن المنافسين، كما ان زيادة التركيز يجعل المنظمة ذات كم تراكمي من الخبرة يؤهلها لتخفيض كلفها اكثر مما يستطيع فعله المنافسين.

ثالثاً: الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة من خلال الامدادات

في ظل المنافسة الشديدة والتطورات المتلاحقة في بيئة منظمات الاعمال اصبح من الصعوبة بمكان الاحتفاظ بالميزة التنافسية لمدة طويلة هذه المبررات اوجبت على المنظمة ضرورة تبني مفهوم الاستدامة (Sustainable) للميزة التنافسية من خلال الاستمرارية والتواصل والمحافظة على التفوق والتميز اللوجيستي الذي لا يمكن للمنافسين تقليده ويحقق للمنظمة اعلى المنافع سواء بتحقيق العوائد أو تقليل الكلف أو بزيادة الحصة السوقية ولا يتاثر بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، فمن الناحية العملية فان المنظمات المتميزة التي تسنى لها تحقيق ميزتي الكلفة والقيمة لابد لها ان تختبر أولاً الخيارات المتاحة امامها بغية الوصول الى

الميزة التنافسية المستدامة من خلال المصفوفة الموضحة المقدمة من (Christopher) بالشكل (40):



الشكل (40)

الامدادات والميزة التنافسية المستدامة

Source: Christopher, Martine (1998), Logistics and Supply chain Management, 2nd ed, Prentice Hall.

بحسب راي مقدمها فان سوق المنتج يختص بالمنتجات غير المتميزة والتي تعوزها خصائص التميز والتفرد، اما خيار قيادة الكلفة هو خيار غير مستحسن لكونه يحمل المنظمة التزامات مادية اضافية. وان عدم تفضيل هذا الخيار قد يعزى الى احاديته اذ ستعمل المنظمة على ضغط الكلف بصورة تخل بمستويات الخدمة اللوجيستية للزبون نظرا لعدم وجود ارضية مشتركة بينهما، اما الخيار المتعلق بقيادة القيمة فهو الذي سيحقق اقصى تلبية لمتطلبات وتوقعات الزبون ولكن بمستويات عالية من الكلف وبالتالي لا يبقى خيار امام المنظمة سوى ضرورة تحقيق التوازن بين قيادتي الكلفة والقيمة (الخدمة) وهو تحدي ستراتيجي ينبغي على المنظمة النجاح فيه للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة.

رابعاً: مفهوم التميز اللوجيستي وابعاده

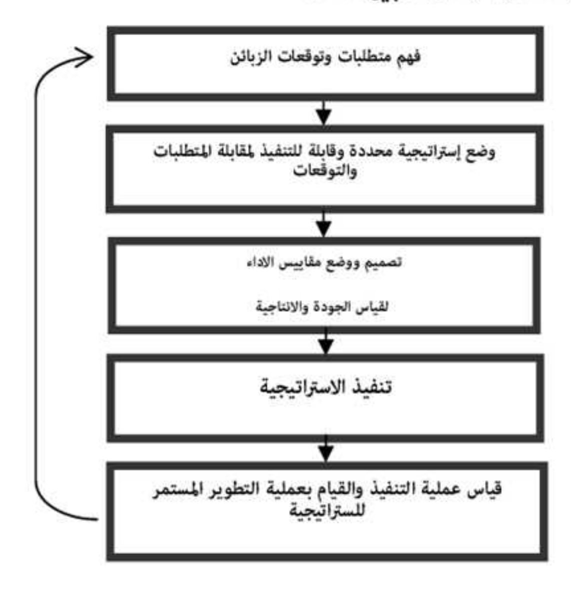
مما لا شك فيه ان التميز أو التفوق اللوجيستي يعد الغاية العامة التي تسعى اليها المنظمة التي تحرص على تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage في السوق، ويتمثل مجال التركيز الاساسي للتميز في تحقيق مستويات عالية من كفاءة الخدمات اللوجيستية في المنظمة، ويعتبر انه يتحقق تلقائيا من خلال الميزة التنافسية التي ترتبط بقدرة المنظمة على استغلال مصادر قوتها واضافة قيمة لمنتجاتها تفوق المنافسين. وبالتالي فان الميزة التنافسية هي وسيلة للوصول الى غاية التميز أو التفوق اللوجيستي. ان التركيز على مجال التميز اللوجيستي جاء نتيجة تحول النظرة الى الامدادات من كونها مجرد كلفة الى كونها سلاح ستراتيجي حيوي بسبب تاثيرها الكبير على الزبون واصبحت لدى معظم المنظمات اداة للحصول والمحافظة على التفوق التنافسي. يقصد بالتميز اللوجيستي Logistics Excellence حسب رأي (ادريس) بانه القدرة على انجاز مستويات عالية من الجودة والانتاجية للاعمال اللوجيستية الا انه من جانب اخر فانه ينظر الى التميز اللوجيستي من منظار اخر توصلت اليه احدى الدراسات التي قام بها (Byrn & Makham, 1991) على انه الوفاء بمتطلبات الزبائن وتوقعاتهم. وبغية الوصول الى التميز اللوجيستي لابد من وضع ابعاد محددة يمكن من خلالها قياس مستوى التميز اذ اشار كل من (Innis & Lalonde) الى ان هذه الابعاد:

1. وضع اهداف الخدمة اللوجيستية.
2. التخطيط طويل الاجل.
3. التحسين المستمر للعملية اللوجيستية.
4. العلاقات الداخلية مع مكونات سلسلة الامداد.
5. العلاقات الخارجية مع المجهزين والزبائن.
6. العلاقات البينية (المتداخلة) بين مكونات سلسلة الامداد (الشبكة الداخلية والاطراف الخارجية.

وهـذه الابعـاد تالشـكل الاطـار العـام الـذي يمكـن مـن خلالـه صـياغة سـتراتيجية الامدادات في أي منظمة والتي تؤكد تكاملية انشـطتها مع الاشـارة الى ان هـذه الابعـاد قـد عدتها دراسة (Byrne & Markham) هي خصائص التميز اللوجيستي و قد اضافت لها بعد القياس الذي يشمل قياس الاهداف، قياس الجودة، قياس الانتاجية.

خامساً: متطلبات تحقيق التميز اللوجيستي

استنادا الى ما تقدم من عرض للحقـائق والابعـاد فـان عـلى المنظمـة ضرورة ان تاخـذ بالاعتبار عددا من المتطلبات اللازمـة للوصـول الى هـدف التميـز اللوجيسـتي والتـي أيضـاً لا تخرج عن اطار أي عمليـة لقيـاس مـدى تحقيـق الاهـداف في أي جانـب مـن جوانـب عمـل منظمة الاعمال والتي يمكن عرضها بالشكل (41) المبين ادناه:



الشكل (41)

متطلبات تحقيق التميز اللوجيستي

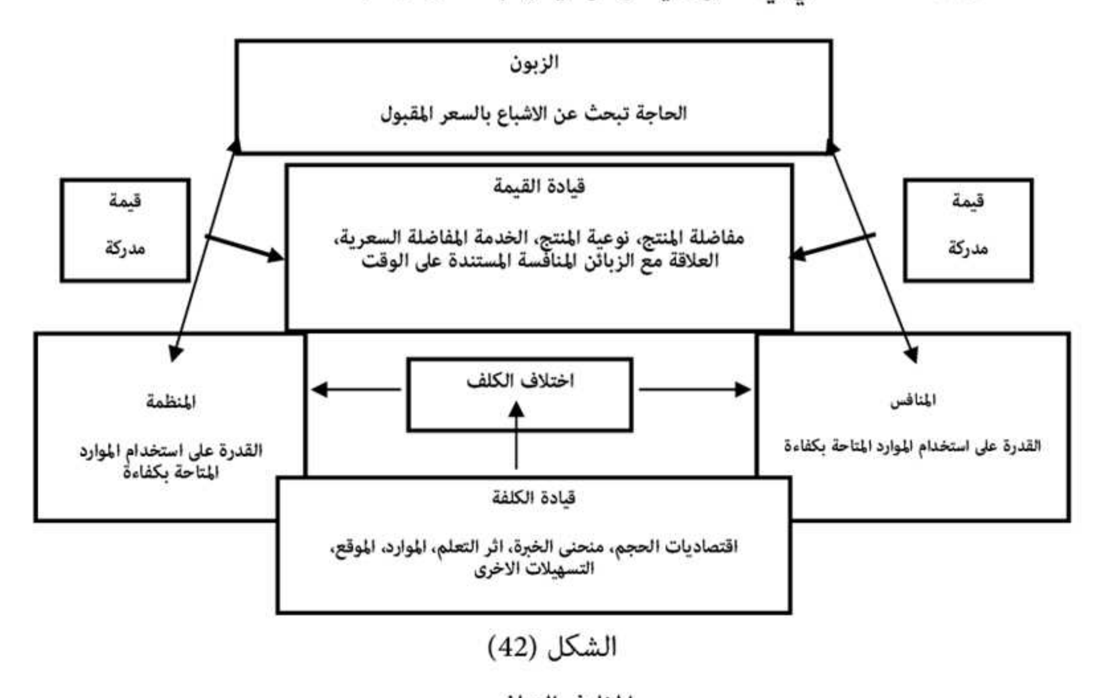
المصدر: من اعداد المؤلفين استناداً الى:

Byrne, M. P., & Makham, J. W., (1991), Improving quality and productivity in the logistics process: Achieving customer satisfaction, council of logistics management, OAK Brook.

ويلاحظ من الشكل (41) ان هذه العملية مستمرة وذلك تماشيا مع الطبيعة المتغيرة لمتطلبات وتوقعات الزبائن حتى وان تم الوصول الى التميز اللوجيستي اذ ان ذلك لا يكفي فالمهم المحافظة عليه فالصعود الى القمة ليس المهم بل ان الاهم هو البقاء فيها اطول مدة ممكنة وان نجاح اليوم في السوق قد لا يستمر الى الغد.

سادساً: مرتكزات التميز اللوجيستي

ان قدرة المنظمة على النجاح والتميز اللوجيستي تستند الى ثلاثة مرتكزات رئيسة هي: (المنظمة، الزبون، المنافس). ان العلاقة بين المرتكزات الانفة الذكر هي علاقة ثلاثية تالشكل المثلث التنافسي في السوق يمكن توضيحها بالشكل (42):



الشكل (42)

المثلث التنافسي

المصدر من اعداد المؤلفين استنادا الى:

Christopher, Martine (1998), Logistics and Supply chain Management, 2nd ed, Prentice Hall. & Hollensen, Sevend, (2006), Marketing Planning, A Global Perspective, McGraw-Hill.

يظهر من الشكل (42) للمثلث التنافسي ان عامل القيمة المدركة يحكم العلاقة بين المنافسين والزبون والمنظمة والزبون والذي يعتمد على عناصر تؤثر في قيادة القيمة (مثل نوعية المنتج والخدمة اللوجيستية المقدمة للزبون ومدى تطابقها مع متطلبات وتوقعات الزبون)، وان الوصول الى التميز اللوجيستي يعتمد على مقدار القيمة التي تحققها المنظمة في انظار الزبائن بالشكل يفوق المنافسين من خلال مقدار الاشباع الذي تحققه لمتطلباتهم الآنية بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية وتجاوزها الى اشباع توقعاتهم المستقبلية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة. اما الجانب الاخر للعلاقة في المثلث التنافسي فهي العلاقة بين المنافسين والمنظمة التي يؤثر عليها عامل الكلفة والعوامل المؤثرة عليها والتي اعتبرها (Porter) موجهات للكلفة التي جرى التطرق اليها في بداية موضوع الميزة التنافسية لذلك تعمد الكثير من المنظمات الى ايكال مسؤولية بعض انشطة الامدادات الى جهات خارجية (امدادات الطرف الثالث) نظرا لتخصصها وخبرتها المتراكمة في مجالات معينة تمنحها القدرة على الانجاز بكلف اقل من المنظمة. وبالتالي يتحقق التميز اللوجيستي المستدام من خلال الوصول الى ميزتي الكلفة والقيمة واللتان تعكسان اهداف ادارة الامدادات الرئيسة المتمثلة بالكلفة وخدمة الزبون.

سابعاً: الدور الاستراتيجي للامدادات التسويقية في تدعيم تنافسية المنظمة

يؤدي الاستخدام الاستراتيجي للاعمال اللوجيستية الى تمكين منظمة الاعمال من تدعيم مركزها التنافسي من خلال تحقيق درجة عالية من رضا الزبون، وكذلك من خلال تخفيض الكلف اللوجيستية ويتوقف ذلك على ما يلي: " فهم المديرون التنفيذيون لاهداف ومهام المنظمة. المقدرة على تصميم نظام فعال للاعمال اللوجيستية يمكن ان يساعد في تحقيق اهداف المنظمة". يمكن تلخيص الدور الستراتيجي لنظام الاعمال اللوجيستية بالاتي:

1. تحسين خدمة الزبائن: الأدارة الجيدة لاعمال الإمدادات يمكن ان تؤدي الى تحسين خدمة الزبائن سواء كانوا وسطاءاً ام مستخدمين نهائين وبالتالي تؤثر على مستوى الطلب وحجم المبيعات نتيجة زيادة رضا الزبون، ومن أولى الدراسات التي سلطت الضوء على هذا الدور هي دراسة (Bernard & Zinszer) التي عرضت الجوانب المهمة في المجال التطبيقي لخدمة الزبون وفق تأثيرها على مراحل الصفقة التجارية.
2. تخفيض كلف الانشطة اللوجيستية: كما سبقت الاشارة فان كلف الانشطة اللوجيستية تالشكل جزءا كبيرا من كلف التشغيل حوالي 50-60% (Vail, Op. Cit: 56) لذا فان الادارات العليا بدات بالاهتمام بتقليل هذه الكلف والسعي الى ترشيدها بما يتيح لها زيادة ربحيتها (تخفيض دولار واحد في النفقات يؤدي نفس التاثير بزيادة 100 دولار في قيمة المبيعات) ومن الوسائل التي تلجأ اليها المنظمات في هذا المجال هو عمليات التبسيط (Simplification) مثل تقليص عدد المخازن غير الضرورية والحد من مستويات الخزين وبالتالي من حجم راس المال المستثمر فيه والتشغيل الكفؤ لانظمة النقل الداخلي والخارجي والتوزيع الامثل للكميات المتاحة من المنتجات النهائية على مراكز او مواقع الاستهلاك شريطة عدم تاثير عمليات الترشيد على مستوى الخدمة المقدمة للزبون والاستخدام المتزايد للاساليب العلمية والكمية في تحديد مسارات النقل و مواقع التسهيلات المخزنية لما لها من اثر كبير في خفض الكلف اللوجيستية. وعلى وفق أحدى التقديرات فان تنبؤات الطلب الدقيقة يمكن ان تقلل اجمالي المخزون في الولايات المتحدة بنسبة 25% وبالتالي تقليل قيمة المخزون بما يزيد على 150 بليون دولار.
3. تحقيق الاستقرار في الاسعار: تلعب الانشطة اللوجيستية كالتخزين والنقل دورا مهما في استقرار اسعار المنتجات فيمكن تخزين المنتجات في اوقات انحسار الطلب عليها واعادة طرحها للاسواق في اوقات نمو الطلب، وكذلك

يستفاد من نشاط النقل في تحويل المنتجات مـن اسـواق ذات اسـعار متدنيـة الى اسواق ذات اسعار مشجعة للمنظمة.

4. تحقيـق المواءمـة بـين الانتـاج والاسـتهلاك: ان احـد الادوار الاساسـية للنظـام اللوجيسـتي. هـو تحقيـق المواءمـة بـين الانتـاج والاسـتهلاك. فالقيمـة الاقتصـادية للتخزين تتمثل بخلق المنفعة الزمانية بالاحتفاظ بـالخزين تبعـا لظـروف العـرض والطلب خصوصا بالنسبة للمنتجات الموسمية، كما ان وظيفة النقل تدعم القيمـة المكانية بنقل المنتجات بين الاسواق على وفق متطلبات السوق علاوة على ماتقدم فـان التعبئـة والتغليـف تسـاعد وظيفـة الانتـاج بالمحافظـة عـلى الشـكل المنـتج وحمايته من التلف.

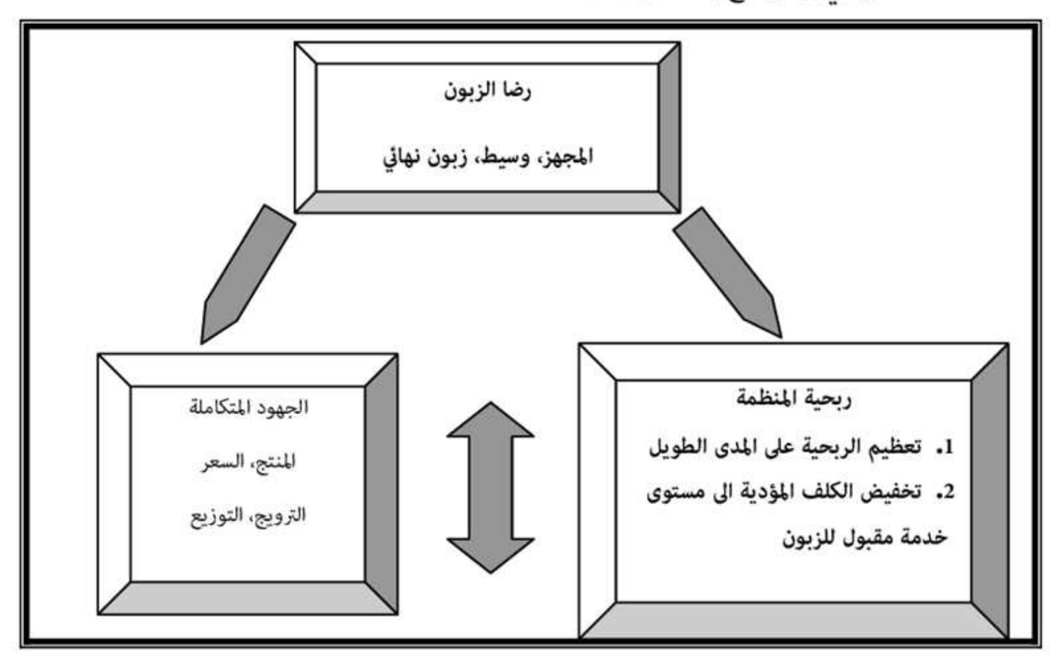
5. التاثير على قرارات قنـوات التوزيـع: ان القـرارات اللوجيسـتية المتعلقـة بالمخـازن تلعب دورا كبيرا في التـاثير عـلى قـرارات قنـوات التوزيـع، فعنـدما تقـرر المنظمـة تقليل مستويات خزينها من المنتجات النهائية يصـبح لزامـا عـلى قنـوات التوزيـع خصوصا تجار الجملة الاحتفاظ بمستويات اعلى من المخـزون وهـذا يحصـل عنـد اتباع المنظمة لسياسة اللامركزية في التخزين وتفضـيل اسـتخدام مخـازن الوسـطاء بدلا من المخازن المركزية للمنظمة وهذا سوف يعد عاملا مؤثرا في اختيـار قنـوات التوزيع القادرة على القيام بمهام وانشطة التخزين عوضا من المنظمة وبالتـالي قـد يعد احد مزودي امدادات الطرق الثلاث (PL3) للمنظمة بسبب توليـه مسـؤولية مهام احد الانشطة اللوجيستية بدلا منها.

6. التحكم والسيطرة بعمليات الشحن: يتعلق هذا الجانب بقدرة مدير الإمدادات في الوصـول الى انسـب اسـعار الشـحن وتحقيـق افضـل مـزيج مـع اوقـات التسـليم المناسبة للزبائن خصوصا وان كلـف النقـل تمثـل حـوالي 43% مـن اجـمالي كلـف الإمدادات التسويقية، وهذا يتطلب من مدير الإمدادات القيام بالاتي:

- اختيار وسيلة النقل المناسبة.
- الجدولة الموضوعية لمواعيد التسليم.

- المفاضلة بين اعتبارات الامتلاك او الاستئجار لوسائط النقل.
- الاستغلال الامثل لوسائل النقل.
- الصيانة الدورية والاقتصادية لوسائل النقل.
- المفاوضة مع منظمات النقل المتخصصة للوصول الى افضل العروض.

7. تحقيق الترابط بين انشطة المزيج التسويقي:قدم (Lambert & et al) دوراً استراتيجيا اخر للامدادات من خلال قدراتها في تحقيق الترابط بين انشطة المزيج التسويقي والموضح بالشكل (43):



الشكل (43)

علاقة الامدادات بالمزيج التسويقي

Source: Lambert, Douglas M. & et al., (1998) "Fundamentals of Logistics Management", Orwin 1 McGrow- Hill.

اذ تسعى المنظمة وبغية الوصول الى جهد تسويقي متكامل الى الحصول على دعم من انشطة الامدادات لعناصر المزيج التسويقي بالشكل التالي:

1. على صعيد المنتج: الذي يشير الى المنافع المادية والمعنوية التي تحصل عليها الزبون نتيجة الشراء وبغية تقليل الكلف من منظور احادي فقد تعمل المنظمة على تقليل الجودة او تقليل المخزون او منافذ التوزيع او الاستعانة بوسائل نقل ذات كلفة متدنية على حساب السرعة هذا التقليص في الكلف يولد امكانية لتخفيض السعر الاانه بالمقابل قد يقلل من ولاء الزبون ويفقد المنظمة حصتها السوقية لذلك عليها ان تفهم المبادلات Trade – off الحقيقة بين عناصر المزيج التسويقي.
2. اما بخصوص السعر: فهو المقابل المالي الذي يدفعة الزبون عند شراء المنتج الذي يغطي الكلف ويحقق هامشا ربحيا للمنظمة، وفي سعيها لزيادة مبيعاتها قد تعمل على ضغط السعر من خلال التلاعب بالجودة او بالتوزيع وهذا قد يدفع الى تخفيض السعر ولكن لايشترط فيه زيادة المبيعات وذلك لتاثرها بعوامل العرض والطلب في السوق (اذا ما افترضنا المحافظة على ولاء الزبون) والمرحلة الزمنية التي يمر بها المنتج فقد يكون قد وصل الى مرحلة التدهور ولا تنفع معه قرارات تخفيض السعر كذلك لطبيعة المنافسة في السوق التي قد تؤدي الى اجراءات تخفيض سعرية مماثلة من قبل المنافسين ذوي امكانيات مالية عالية اكثر قدرة على التحمل مما يجعل المنظمة تغامر بحصتها السوقية.
3. كذلك الحال بالنسبة للترويج: والذي يتعلق بحملات الترويج والاعلان لتنشيط المبيعات وذلك للتعريف بمنتجات المنظمة اذا لايشترط ان زيادة حجم الحملات الاعلانية والترويج قد تدفع الى زيادة المبيعات نظرا لوصول المنتج الى مرحلة النضوج لذلك قد تكون الحكمة في انفاق المبالغ في مجالات أخرى كتطوير منتجات جديدة او دعم انشطة التوزيع الى اسواق جديدة او تغيير

الشكل العبوة لاعطاء مظهر خارجي جذاب يوفر فرصة لتنشيط المبيعات التي وصلت الى حدها الاعلى.

4. واخيرا بالنسبة للتوزيع/ المكان: الذي يعد المجال الحيوي لعمل انشطة الامدادات المختلفة وخصوصا النقل والخزن في توفير المنفعة المكانية والزمانية للزبون ويوصل الى درجة رضا وولاء عالية تنعكس على ربحية اعلى للمنظمة تدعم من خلال موازنة الكلف داخل الانشطة اللوجيستية مع العوائد المتوقعة منها.

وبذلك يمكن ان تكون الامدادات شانها شان عناصر المزيج التسويقي مصدرا من مصادر تدعيم المركز التنافسي للمنظمة بل يمكن ان تمتاز عليها بصعوبة تقليدها، فالمنتج يمكن ان يقلد من قبل المنافسين أو حتى يمكن ان يطور بصورة افضل مما تقدمه المنظمة كذلك الامر للحملات الاعلانية والترويجية فيستطيع المنافسون تقليدها بل حتى تخطيها بفضل التطورات التقنية المتلاحقة في مجال الاتصالات والمعلومات وحتى التميز السعري يمكن للمنافس أو لمجموعة من المنافسين المتحدين فيما بينهم ان يتعاونوا لتخفيض كلفهم للوصول الى مقدار سعري يصعب على المنظمة لوحدها الوصول اليه وقد سبقت الاشارة الى ان مجال التميز في الامدادات هو مجال مفتوح خصوصا في تسويق المنتجات النفطية لكون المنتج يتصف بالنمطية، وهنالك صعوبة كبيرة للتميز بجودته للوصول الى مواصفات تسويقية عالية تضاهي المنتجات المنافسة في الدول المجاورة، كما ان الانشطة الترويجية فيه محدودة نظرا على انعدام الحملات الاعلانية بهذا المجال النابعة عن قصور في الاهتمام بالمجال التسويقي الذي ينظر اليه نشاطا متمما لانشطة الانتاج يتعلق بالتخلص من المنتج بأي صورة كانت كأنه عبئا ينبغي ازاحته بدلا من كونه ثروة ينبغي الاستفادة منها باقصى حد ممكن، اما بخصوص السياسة السعرية فانها تعتمد على النشرات العالمية لتسعير المنتج بالاستناد الى وجهة التصدير المتاثرة بعوامل العرض والطلب في السوق العالمية للنفط الخام والمنتجات النفطية.

اسئلة الفصل

س1: ناقش ما المقصود بمفهوم الميزة التنافسية.

س2: اشرح اهم وسائل تحقيق الميزة التنافسية في مجال الامدادات التسويقية.

س3: ناقش كيفية الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة من خلال الامدادات.

س4: ناقش ما المقصود بمفهوم التميز اللوجيستي، بالتركيز على اهم ابعاده.

س5: اشرح اهم متطلبات تحقيق التميز اللوجيستي.

س6: اشرح وبالشكل مفصل اهم مرتكزات التميز اللوجيستي.

س7: ناقش طبيعة الدور الاستراتيجي للامدادات التسويقية في تدعيم تنافسية المنظمة.

المصادر

القرآن الكريم

اولا: المصادر العربية

1. إبـراهيم، لـؤي إسـماعيل (2011) تقيـيم أداء سلسـلة التجهيـز بـإعتماد المقارنـة المرجعية: دراسة مقارنة في مستشفى الفلوجة ومستشفى الجنابي، رسـالة ماجسـتير، الكلية التقنية الإداريـة/ بغداد، هيـئة التعليـم التقـني، بحث غير منشور.
2. ادريس، ثابت عبد الرحمن (2008) مقدمـة في ادارة الاعـمال اللوجيسـتية- الامـداد والتوزيع المادي، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان.
3. ادريس، ثابـت عبـد الـرحمن(2001) كفـاءة وجـودة الخـدمات اللوجيسـتية، الـدار الجامعية، الاسكندرية،.
4. ادريس، ثابت عبد الـرحمن، والمرسي، جـمال الـدين (2001) ادارة الشراء والامـداد، مطبوعات كلية التجارة،جامعة المنوفية، مصر.
5. ادريـس، ثابـت عبـد الـرحمن والمـرسي، جـمال الـدين محمـد (1994) المنشـآت التسويقية: مدخل وصفي تحليلي، مكتبة الفلاح، الكويت.
6. الاعسم، علي، دراسة في اللوجستك الصناعي (1977) مجلة التنميـة الاداريـة، المركـز القومي للاستشارات والتطوير الاداري، العدد السابع، بغداد.
7. البدري، وليـد (1985) النمـوذج العـام لمالشـكلة النقـل، المعهـد العـربي للتخطـيط، الكويت.
8. البلداوي، عبد الحميد عبد المجيـد والحميـدي، نجـم عبـد اللــه (2008) الاسـاليب الكمية التطبيقية في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
9. البكري، ثامر ياسر(2002)، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل.

10. العنبكي، عمار عبدال حسن ، (2010)، دراسة سلسلة الإمدادات التسويقية لمنتج زيت الوقود باستخدام نماذج النقل ، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال ، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
11. الجبوري، حمزة محمد كاظم (2008) اثر تكنولوجيا المعلومات في ادارة سلسلة التجهيز: دراسة حالة في منظمة بغداد للمشروبات الغازية المساهمة المختلطة، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارة / بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.
12. الجبوري، اخلاص زكريا فرج (1996)سياسة توزيع الغاز السائل، دراسة تقويمية لمنفذ الوكلاء في المنشأة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
13. جواد، عدنان كاظم (2003) أثر المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية والتميز في الأداء، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان.
14. الحديثي، اصفاد مرتضى(2007) تصميم وتقييم اداء انموذجي سلسلتي التجهيز الكفوءة والمستجيبة باستخدام المحاكاة، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
15. الحليم، ايمان وديع وديع عبد (2006) التسويق، اكاديمية الشروق: الفرقة الثانية، بحث منشور على الانترنت.
16. الداهري، عبد الوهاب مطر والنجار، عبد الوهاب حمدي(2004) اسس اعداد الرسائل الجامعية، جامعة بغداد، ط2، بغداد.
17. دليل المواصفات التسويقية للمنتجات النفطية العراقية، منشورات وزارة النفط، 1981.
18. الدوري، زكريا مطلك وصالح، احمد علي(2009) إدارة الأعمال الدولية- منظور سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

19. الديوه جي، ابي سعيد واخرون(2002) إدارة المواد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الموصل.
20. رزوقي، عزام طوبيا (1987) توزيع الادوية في العراق، دراسة ميدانية في المنشأة العامة لتسويق الادوية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
21. الزبيدي، حمزة محمود (2004) الادارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
22. الزبيدي، فليح عبد الزهرة (1997) استراتيجية التوزيع المادي في السوق العراقية: دراسة ميدانية في وزارة التجارة العراقية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
23. الزركاني، كاظم داود سلمان (2009) تأثير سلسلة التجهيز في جودة المنتجات، دراسة حالة العينة من منتجات المنظمة العامة للصناعات القطنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
24. الصميدعي، محمود جاسم ويوسف، ردينة عثمان(2006) ادارة الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
25. الضمور، هاني حامد(2002) ادارة قنوات التوزيع، ط2، دار وائل للنشر، عمان.
26. الطائي، خالد ضاري والعتيبي، مروان عبد الحميد والعشاري، عمر محمد ناصر، (2009)تطبيقات وتحليلات النظام الكمي للاعمال، Win QSB، مكتبة الذاكرة، بغداد.
27. الطويل، اكرم احمد رضا(1995) ادارة المواد ومتطلبات تطويرها في المستشفيات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.
28. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم (2008) المواءمة بين سلسلة التجهيز واستراتيجية العمليات - دراسة حالة في المنظمة العامة للصناعات الجلدية-

بغداد، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد.

29. العسكري، احمد شاكر والكنعاني، خليل ابراهيم (2008) (التوزيع مدخل لوجيستي دولي)، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

30. عفيفي، صديق محمد(1977) تسويق البترول، وكالة المطبوعات، الكويت.

31. عقيلي، عمر وصفي واخرون(1996) مبادئ التسويق، مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

32. العقابي، حاتم علي رمضان (2013) دور المعرفة التسويقية في تعزيز اداء المنظمة العامة للمنتوجات النفطية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

33. العلاق، بشير عباس (1993) الاسس العلمية في التخطيط والسيطرة المخزنية، الدار العربية للموسوعات، بيروت.

34. العلواني، فؤاد والربيعي، عبد جمعة موسى (2003) الاحكام العامة في التفاوض والتعاقد في البيوع التجارية على وفق احكام وقواعد الانكوتيرمز لعام 2000، منشورات بيت الحكمة، بغداد.

35. علوان، علاء الدين حسين (1985) تقييم سياسة توزيع السمنت- دراسة كمية لعملية توزيع السمنت في المنشأة العامة لتسويق المواد الانشائية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

36. العلي، عبد الستار محمد والكنعاني، خليل ابراهيم (2009) ادارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

37. العمر، رضوان المحمود (2007) التسويق الدولي، ط1، دار وائل للنشر،عمان.

38. العمري، عمرو هشام محمد (2008) واقع الصناعة النفطية في العراق ومتطلباتها المستقبلية، مجلة دراسات اقتصادية، بيت الحكمة، العدد 20، السنة السابعة، بغداد.

39. العنزي، سعد (2007) تحديات فاعلية سلسلة التجهيز باشارة خاصة للمنظمات العالمية الكبرى، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 48.

40. الفضل، مؤيد عبد الحسين (2008) مدخل الى الاساليب الكمية في التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

41. فهمي، سمير بباوي (1976) بحوث العمليات في الادارة والمحاسبة، المركز الدولي للعلوم الادارية، القاهرة.

42. لفتة، علي حسين (1977) تسويق المنتجات النفطية المعبأة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

43. اللهيبي، جمال عبد الله مخلف (1993) تقويم التوزيع المادي في المنشآت الانتاجية العراقية- بالتطبيق على المنظمة العراقية لانتاج وتسويق اللحوم، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

44. محسن، محمد إبراهيم (2008) تأثير مداخل القرار الستراتيجي في المزيج التسويقي: دراسة أستطلاعيه لعينه من العاملين للمنظمة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

45. المخلافي، عبد العزيز محمد احمد (2000) واقع السياسات التوزيعية للمنتوج الوطني- دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.

46. المساعد، زكي خليل (2001) التسويق في المفهوم الشامل، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

47. المساعد، زكي خليل (1979) سياسة النقل ودورها في تسويق النفط العراقي، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة القاهرة.

48. منصور، اسامة عزيز(1977) امكانيات تسويق المنتجات النفطية العراقية في اسواق مختارة، رسالة ماجستير في الاقتصاد مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
49. مينشداوي، رياض (1990) تقويم انشطة المزيج التوزيعي في المنظمة العامة لتجارة المواد الغذائية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
50. لاشين، عبد القادر فتحي واخرون (2007) المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.
51. ناسي، نبيل جورج سليمان (1990) التوزيع الأمثل لنقل الحبوب من والى السايلوات بأقل كلفة، رسالة ماجستير في الاحصاء مقدمة الى جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
52. النعمة، نور عبد المعيد محمود (2009) تقانة المعلومات وأثرها في سلسلة التجهيز: دراسة حالة في المنظمة العامة للصناعات الجلدية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
53. النحراوي، ايمن (2009) لوجستيات التجارة الدولية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
54. الهيتي، احمد حسين علي (2000) اقتصاديات النفط، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
55. الياسري، احمد جاسم جبار (2009) النفط ومستقبل التنمية في العراق، رسالة ماجستير في الاقتصاد مقدمة الى جامعة الكوفة، كلية الادارة والاقتصاد.

ثانيا: الكتب الأجنبية المعربة

56. ايتزل، مايكل ووكر، بـروس، سـتانتون، ويليـام، (2006)، التسـويق، ط1، طبـع منظمـة ماكجروهل، نشر مكتبة لبنان، بيروت، لبنان.

57. بالو، رونالد اتش، (2009)، ادارة اللوجيستات: تخطيط وتنظيم سلسلة الامداد، ترجمة تركي ابراهيم سلطان واسامة احمد مسلم، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

58. ستوك، جـيمس ولامـبرت، دوجـلاس، (2009)، الادارة السـتراتيجية للامـدادات، ترجمـة سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

59. كوتلر، فيليب، وارمسترونج، جاري، (2007)، اساسيات التسويق، ترجمة سرور علي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

60. هل، تشارلز وجونز، جارديت، (2008)، الادارة السـتراتيجية: مـدخل متكامـل، تعريـب ومراجعة محمد سيد عبد العال، واسماعيل علي بسـيوني، دار المـريخ للـنشر، الريـاض، السعودية.

ثالثا: المصادر الاجنبية

61. Anderson, Mathew, G. & Katz, Paul B., (1999), Strategic Procurement, The International Journal of Logistics Management. 9, No.1.

62. Anderson, J. C. & Narus, J. A., (1998), Business Marketing: Understand What Customers Value, Harvard Business Review, No. 8, Dec.

63. Baritz, G. S. & Zissman, L. (1983), Researching Customers Service: The Right Way, Processing of the National Council of Physical Distribution Management, II., New Orleans.

64. Ballou, Ronald, H., (1999), Business Logistics Management, 4th ed, Prentice Hall, International, New Jersy.

65. Bennett, Peter, D., (1988), Marketing, McGraw, Hill Book Company.

66. Berkowitz, Eric, N., Kerin, Roger A., Hartely, Steven W., Rudelius, William, (1997), Marketing, 5th ed., Irwin McGraw – Hill, Inc., New York.

67. Berry, L. L., Parasurman A. & Zeithmal, V. A., (1991), Marketing Services, Competing Through Quality, The Free Press, New York.
68. Bernard La Londe & Paul H. Zinszer, (1976), Customer Service: Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago.
69. Bernard La Londe & Pohlen, Terrance, (1999), The Ohaio, State University Survey of Career Patterns in Logistics Proceedings of the Annual Conference of the Council of Logistics Management Oak Brooke.
70. Busch. H.E., (1998), Integrated Physical Distribution, International Journal of Physical Distribution, Vol.18, 155, 7..
71. Bush, H. E., (1998), Integrated Materials, Management, International Journal of Physical Distribution and Material Management ,Vol. 19.
72. Bingham, Jr Frank, G. & Gomes, Roger, (2001), Business Marketing, 2nd ed, NTC/ Contemporary Publishing Group Inc., New York.
73. Bowersox, Donald & David Closs, (1996), Logistical Management– The Integrated Supply Chain Process, The McGraw-Hill Co., Inc., NewYork.
74. Byrne, M. P. & Makham, J. W., (1991), Improving Quality and Productivity in the Logistics Process: Achieving Customer Satisfaction Council of Logistics Management, OAK Brook.
75. Candian Manufactures & Exports, (2006), Logistics and Supply Chain Management (SCM) Key performance Indicator (KPI).
76. Carbone, James, (1992), Make way for EDi, Electronic Purchasing Journal V. 9, London.
77. Cameron, Kim, S. & Whetten, David. A. (1993), Organizational Effectiveness of Multiple Models, Academic Press, New York.
78. Christopher, Martine, (1998), Logistics and Supply Chain Management,2nd ed, Prentice Hall.
79. Cooper James, (1994), Logistics and Distribution Planning– strategies for management, Kogan Page Limited, London.
80. Coyle John, J. & et al., (1992). The Management of Business Logistics, 5th ed the west publishing Co.
81. Craig, Thomas, (March 2003), Agile Logistics World Wide Shipping.
82. Craig, Thomason, (June, 2002), Logistics , Design Challenges, World Wide Shipping.

83. Czinkota, Micheal R.& Ronkainen, LLKKa, A., (2007), International Marketing. Thomas, South – Western.

84. D. Hutt, Micheal & W. Speh, Thomas, (1998), Business Marketing Management, 6th ed., Dryden Press, U. S.A.

85. Dobler, Donald W. & Burt, David., N. (1996), Purchasing and Supply Management, 6th ed., McGraw, Hill, New York.

86. Donald, A- Ball & Wendell, H., McCulloch, (1993), International Business, 5th ed., Irwin.

87. Dornier, Philippe– Pierre & et al. (1998), Global Operations and Logistics, John Willey & Sons, Inc., New York.

88. Douglas M. Lambert & Thomas C. Harrington, (1998), Establishing, Customer Service Strategies within the Marketing Mix: More Empirical Evidence, Journal of Business Logistics Vol. 10, No.2.

89. Faster, Thomas, A., (Feb. 1999), Time To learn the ABCs of logistics, Logistics Journal, Vol. 7. No.20.

90. Fazelle, Edward, H., & Apple, James, M., (1994), Material Handling Technologies, in the Logistics Hand book, free Press, New York.

91. Gooly, Toby B., (Dec. 1996), Is there Hidden Treasure in your Packaging ? Logistics Management Journal, Vol. 35, No.12.

92. Harrison, A. & R. Vanhoek (2002), Logistics Management and Strategy, Prentice Hall.

93. Heizer, Jay & Render, Barry, (2001), Operations Management, 6th ed., Prentice Hall, New Jersey.

94. Heizer, Jay & Render Barry, (2009), Operations Management, 9th ed., Flexible Edition, Prentice Hall New Jersey.

95. Heskett, L. J. (1995), Controlling Customer Logistics Service, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management VOl.32.

96. Hitt Michael A., Ireland R. Duane & Hoskisson Robert E, (2001), Strategic Management, Competitive and Globalization, 4th ed., South –Western College.

97. Hollensen, Several (2006), Marketing Planning A Global Perspective, McGraw, Hill.

98. Hutt, Micheal D. & Speh, Thomas W., (2004), Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets, Thomson, South – Western , Ohio.

99. Huiying GAO, Honglei Li, Renchu GAN, (2007), The logistics system of Chain Enterprises in E– Commerce.

100. Innis, E. D. & La Londe, J. B., (1994), Customer Service: The key to customer loyalty, and Market Share, Journal of Business Logistics, Vol.15, No.1.

101. Jakson, W. D. Keith, E. J., & Burdick K. R. (1986), Examining the Relative Importance of Physical Distribution Service Elements, Journal of Business Logistics, VOl. 7, No.2.

102. James, H. Martin & Bruno Grabc, (2003), Using Supply Chain Management to Leverage a firm's Market Orientation, Industrial Marketing Management Journal, Vol. 32.

103. Jobber, David, (2004), Principles and Practice of Marketing, 4th ed., McGraw, Hill, London.

104. Kotler, Philip & Armstrong, Gary(1999), Principle of Marketing, 8th ed., prentice-Hall Inc.

105. Kotler, Philip, (2000), Marketing Management, 5th ed, Prentice – Hall, International, Inc., New Jersey.

106. Kotler,Philip & Keller,Kevin, Lane(2009), Marketing Management, 13 ed, Pearson Printice -Hall.

107. Krajewski, Lee, J., Ritzman, Larry, P. & Malhotra, Manoj, K., (2010), Operations Management: Processes and Supply Chains 9th ed., Prentice Hall, New Jersey.

108. Krajewski, Lee, J. & Ritzman, Larry, P., (2005), Operations Management: Processes and Value Chain, 7th ed., Prentice-Hall, New Jersey.

109. Krajewski, Lee, J., and Ritzman, Larry P., (2002), "Operations Management: Strategy and Analysis", 6th ed, Prentice- Hall, New York.

110. Krajewski, Lee. And Ritzeman, Larry, (1999), "Operations Management",8rd, Addison – Wesley, New York.

111. Kusiak, A., (1999), "Engineering Design: Products, Processes and Systems", Academic Press, Santiago.

112. Kyj, L. S. & Kyj, M. J., (1994), Customer Service: Differentiation in International Markets, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol.24, No.8.

113. Lambert, Douglas, M. & et al., (1998), Fundamental of Logistics Management, Orwin/ McGraw-Hill, U. S.A.

114. Lambert, Douglas M. & Sterling, Jay U., (1999) Measuring Performance, Production and Inventory Management Review, Vol.14, No.6.

115. Lappe, M.A. Bailey, E.B, Childress C. & Setchell, K.D. (1999), Alterations In Clinically Important Phytoestrogens In Genetically Modified, Herbidetolerant Soyabeans. J. Med. Food.,1(4).
116. Lancaster , Geoff & Reynolds, Paul (1998) Marketing , Macmillan Press Ltd.
117. Lamb ,Charles W.& Hair, Joseph F.& McDaniel ,Carl(2004), " Marketing ",7th Edition, Thomson, South-Western, Mason, Ohaio.
118. Lambin, Jeancques, (1993), Marketing Strategy", 2ed, France Edition Publishing, Paris.
119. Lapierre, C. (2000), Customer Perceived Over The Time, Journal of Business & Industrial marketing, Vol.15, pp. 122-138.
120. Learnwell, M. and Bill, Ringle, (2009), "Competitive analysis", iE Press, London.
121. Leenders, Michiel, R. & Fearon Harold E., (1997), Purchasing and supply Management 11th ed., Irwin, IMc Graw - Hill.
122. Leenders, Michiel & Fearon, Harold, E., (1993), Purchasing and Materials Management, 10th ed., Homewood, Richard, D., Irwin.
123. Li , Tiger & Calantone , Rogerj ,(1998), " The Impact of Market knowledge Competence on New Product Advantage:Conceptualization and Empirical Examination " Journal of Marketing ,Vo 1, No 62.
124. Lilgander ,Veronica &Strandvik T,(1997),"Emotions Service Satisfaction ,International "Journal of Service Industry Management , VO,62
125. Lorenzon,Antonio &Baalen,peter J. (2005) ," Marketing Knowledge Management in Straegic Adoption of A CRM Sovlution: Global Supports and Applications in Europe" Working Paper , Università degli Studi di Milano.
126. Lovelock, C. (1996), Services Marketing, 3ed., Prentice –Hall, New Jeresy.
127. Lynch, R., (2000), "Corporate Strategy", 2nd, Printed- Hill, New Jersey.
128. Lewis, Carol (1999), Critical Control For Juice Safety.
129. Lima dos Santos A. & Krissana Sophonphong (1998), Fish inspection and HACCP: an over view, In proceedings of workshop on seafood inspection. AGR/FI/RD (98) 22. Paris Organization for Economic and Development.
130. Lisa, H., Harington (August 1990), The ABC's of EDI, Traffic Management Journal, Vol. 29, No.8.

131. MacMillan, Hugh & Tampoe, Mahen, (2000), Strategic Management Process, Content and implementation, Oxford University Press Inc.

132. Marr, E.N., (1994), Do Manager Really Know What Service Their Customer Require? International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, No.4.

133. M.De Luca , Luigi & Gima ,Kwaku Atuahene ,(2007)," Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration:Examining the Different Routes to Product Innovation Performance " January of Marketing Vo,71.

134. Macaroy, Robert, (2006), "An Overview of Comparative Advantage: Strategy Development Using Positional and Performance Concepts", EstonCo publish, new york.

135. Macmillan, H and Mahan, T., (2001), "Strategic Management", Oxford University Published, New York.

136. Macmillan, Hught and Tampeo, Mahan, (2000), "Strategy Marketing: an Introduction", Prentice- Hall, New Jersey.

137. MacDonald, James M. & Stephen Crutchfield (1996), Modeling the costs of food safety regulation. Amer. J. Agr. Eco. 78: pp. 1285-1290.

138. Madura , (2003) international financial management , second edition , united states of America.

139. Mandjak, Tibor & Durrieu, Francois (2000), Understands The Non-Economic Value of Business Relationship, Bordeaux School of Management print.

140. Marrinac , Sarah & Siesfeld ,Tony ,(1997)" Measures that Matter An Exploratory Investigatio of investors , Information Needs & Value Priorities " , Working Paper ,Irey School of Business.

141. Marr, E.N., (1994), Do Manager Really Know What Service Their Customer Require? International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 24, No.4.

142. Mazzocco, Michael A. (1996), HACCP as a business management tool, Amer. Journal. Agr. Eco. No.78 pp. 770-774.

143. McGonagle ,J.J.& Vella C.m. ,(2012)," What is Competitive Intelligence and Why Should You Care about it " Springer-Verlag London.

144. Medawar, Charles (1978), The social Audit consumer, Handbook, Charles Medawar Co.

145. Metcalf, J. & Eddu's, W (1991), wastewater Engineering: Treatment, Disposal and Reuse, Third edition.

146. Merz, Russ, (2005), "Applying The American Customer Satisfaction Idex (Acsi) Technology to The Management of Government Services: Pationale, Rigor and Results", Publish by Cfire Search Consultant, New York.

147. Messnarz, Richard, (2005), "Software Process Improvement", Springer Verlag Berlin Heidlberg Rublishing, Berlin.

148. Millosevic, Dragan Z., (2003), "Project Management: Tool Box", John Wily, New York.

149. Michal Porter, (1980), "Completive Strategy Techniques Poranlysing & Copetoress", Free Press, New York, P. 39.

150. Miller & Dess, Alex, Greory(1996), Strategic Management, 2nd ed, McGraw-Hill, Irwin.

151. Monger, Jodie, (2003), "Quality Measurement Methods", Customer Relationship Metrics. L. C.,New York.

152. Movaghaddam ,Farshid & Foroughi ,Amir ,(2012)," The Influence of Marketing Strategy Elements on Market Share of Firms " Received January ,Vo 2 ,No1.

153. Monin, Yean Michel, (2001), "La Satisfaction Quality Dansles Services", AFNOR. CO, Paris.

154. .Morison, Paul caffin, Nola & Wallace Robert (1998), Small Food Service Establishments Still On Amber Light For Adopting Australian HACCP – based food safety code, British food Journal, Vol.100, No.8, pp. 364-370.

155. Moller, Kristian, K.E. & Torronen, Peka (2000), Business suppliers value creation potential: A conceptual Analysis, Helsinki School of Economics and Business Administration.

156. Murillo,Garcia M.and Annabi ,H.,(2002),"Customer knowledge management ", Journal of The Opertional Research Society , VO53.NO8.

157. Murray, B. Keith & Montanari, R., John (1986), Strategic Management Of The Socially Responsible Firm: Integrating Management And Marketing Theory, Academy Of Management Review, Vol.11, No.4.

158. Muller, E. J. (January 1991), The Greening Logistics, Distribution Journal, Vol. 11, No.2.

159. Nahmias, Steven, (1997), "Production and Operation Analysis", 3rd ed, Mc Graw-Hill, Singapore.

160. .Nauman, Earl (2002) Grating customer Value - The linkage between customer value, customer satsfiaction, customer Loyalty and profitability. http://www.cval.com.htm.

161. .Neil, Browne (1974), Social Responsibility: The uncertain hypothesis, MSU. Business Topics summer.

162. Nguyen, Thanh (2004), Food Safety And Quality System In Canada-An exploratory study, International Journal of Quality & Reliability Management , Vol 21, No. 6, pp.655-671.

163. Nicolae , pod & loan. fotea. S & florin , mihoc & liviu , pop.N (2010) A Holistic approach of relationship marking in launching luxury new products case study: research of the demand for housing in residential complexes in Oradea.

164. Nigam , Ashutosh (2011) Holistic Marketing of Software Products: The New Paradigm , IJCSMS International Journal of Computer Science & Management Studies, Vol. 11, Issue 01.

165. Noori, Hamid and Radford, Russell, (1995), "Production and Operations Management: Total Quality and Responiveness", Mc- Graw- Hill, New York.

166. Oakland, Johns, (2005), "Total Quality Management Text With Cases", 3rd ed, Savrabh Printers put, New Delhi.

167. O'brien, Dan & Robinson, J. Mark (2002), Integrating Corporate Social Responsibility With Competitive Strategy, The center for corporate citizenship at Boston University.

168. Oliver. Gordon (1990), Marketing Today, Engle wood Cliffs, N-J.

169. Patricia J., Daugherty & et al., (1998), Leveraging Logistics Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share, Journal of Business Logistics, Vol. 19, No.2.

170. Paul H. Zinszer and Jack A. Lesser (1980), An Empirical Evaluation of the Role of Stock out on Shopper Patronage Process, Educator's Conference Processing, Chicago: American Marketing Association.

171. Paul, Ghijsen & et al., (2008), The Role of Global Logistics Service Providers in Supply Chains.

172. Paul A. Jensen & Jonathen F. Bard, (2003), Operations Research, Models and Methods, John Wiley & Sons, inc.

173. Peter,J.Paul&Donnely,Jr.James(2001),Marketing Management-Knowledge and Skills,6 ed, McGraw-Hill Irwin,Singapore.

174. Perreault, William, D, & McCarthy, E., Jerome, (2006) Essential of Marketing A Global–Management Approach , 10th ed., McGraw Hall.

175. Pride, William, M. & Ferrell, O. C. (2000), Marketing Concepts and Strategies, Houghton Miffin Company Press,.

176. Pierson, Merle (2003), An Overview Of Hazard Analysis Critical Control Points (HACCP) and Its Application to Animal production food safety.

177. Plazzi, Marcello and starcher, George(2001), Corporate Social Responsibility And Business Success.

178. Porter, Michael E. porter,(1980)."Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors " Ph. Arrangement with the origina publisher.

179. Porter , Michael E. (1980), " Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors " The Free Press.

180. Pride, William & Ferrell, O.C,(1997), Marketing Concept And Strategies, 1st edition, Houghton Mifflin company.

181. Pride, William & Ferrell, O. C, (2000), Marketing Concept And Strategies, sec ed., Houghton Mifflin company.

182. Ramaswamy, D. (1996), Design and Management of Service Processes, Addison Wesley Publishing Co., New York.

183. Robert V., Delaney & Rosalyn Wilson (2000), 11th Annual state of logistics reports, Press conference remarks to the national press club, Washington, D. C.

184. Robertson, Gorden L., (1990), Good and Bad Packaging, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 20, No.8.

185. Rogers, Dale, S., & Tibben Lembrk, Ronald S., (2001), An examination of Reveres Logistics Practice, Journal of Business Logistics, Vol. 22, No.2.

186. Roger, Dale S. & Ronald (1999), Going, Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices, Reverse Logistics Exclusive Council, Reno Neveda.

187. Sara, Rod, (1990), Packaging as a Retail Marketing tool, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 10 , No.8.

188. Shapiro, Roy D. & Heskett, James, L., (1985), Logistics Strategy: Case and Concept West Publishing, St. Paul, Minnesota.

189. Sherman, G., (1991), Good Logistics is Combat Power, The Mckinsey Quartery.

190. Smith, Peter A., et al., (1991), Logistics in Service Industries, Council of Logistics management, Oak Brook.

191. Sterling, J. & Lambert, D. (1989) Customer Service Research: Past, Present and Future, International Journal of Physical Distribution & Material Management.

192. Stern, L. El-Ansary., A. , & Conghlan, A., (1996), Marketing Channels, Prentice – Hall, New Jersey.

193. Stock, James, R. & Lambert, Douglas, M., (1992), Strategic Logistics Management, 3th ed., McGraw – Hill.

194. Stock, James, R., (1998) Development and Implementation of Reverse Logistics Programs, Oak Brook, IL, Council of Logistics Management.

195. Tompkin, James, A., et al., (1996), Facilities Planning, 2nd ed., John Wiley & Sons, New York.

196. Vail, P., (January 1994), The Problem with Contract Logistics, American Shipper Journal, No.1

رابعاً: المواقع الالكترونية

197. ghijsen@ou.nl.

198. huiyingg@2630.net

199. www.ltdmgmt.com

200. www.findarticles.com

201. www.emeradinsight.com.

202. www.Clm1.org.

203. www.faculty.ksu.edu.sa

204. www.cio/research/scm

205. www.tareeqalshaab.com.